

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI

Trabajo final de grado



Marca Empleadora, el diseño de experiencias y espacio ideal para quienes forman parte de Unidad Educativa Maryland.

HERRERA, Estefanía Belén.

Legajo: RHU02524

DNI: 41847143

Córdoba, Argentina.

2021

Agradecimientos

Agradezco infinitamente el apoyo incondicional de mi familia, a mis padres por estar conmigo siempre y ser mi sostén.

A mis hermanas por acompañarme estos años de la carrera, por estar siempre que las necesité y apoyarme en este camino. A mi hermano por su apoyo y acompañamiento.

A mis amigas, que supieron entenderme cada vez que prioricé mis estudios y siguen estando al pie de cañón a mi lado.

Y agradecer a cada uno de mis profesores y compañeros que formaron parte de esta etapa de mi vida.

Resumen

La Unidad Educativa Maryland, es una institución de gestión privada y laica ubicada en la localidad de Villa Allende, Córdoba. Cuenta con nivel inicial, primario y secundario; en donde asisten 620 alumnos provenientes de la misma localidad y alrededores (Uniquillo, La Calera y Mendiolaza) y se desempeñan 108 docentes en las distintas actividades programáticas y extraprogramáticas.

A causa de lo sucedido el último año (cuarentena y ausencia prolongada de actividad presencial) se realizó un diagnóstico analizando y contextualizando la escuela y se identificó las diferentes dificultades.

Cuenta con un Programa de Capacitación Docente que solo tiene en cuenta al personal docente, dejando de lado al resto de colaboradores (personal no docente), dicho programa solo apuntó a lo profesional y se detectó la ausencia del área de recursos humanos. Los objetivos planteados fueron posicionar a la institución como marca empleadora.

Se propuso tercerizar el servicio de recursos humanos para acompañar a todo el personal (docente y no docente), creando una marca empleadora que entienda cuáles son sus motivaciones, sus intereses, su organización ideal. Logrando brindar un mejor servicio a la comunidad, que los alumnos actuales finalicen sus estudios en la misma y atraer a nuevos alumnos. Con la implementación de la propuesta la institución por cada \$100 invertidos, recupera \$78.61.

Se concluyó con la importancia de continuar con lo propuesto y seguir con la profesionalización de la marca empleadora para que continúe respondiendo a las necesidades de la institución y sus alumnos.

Palabras claves

Marca empleadora- recursos humanos- capacitación.

Abstract

The Maryland Educational Unit is an institution of private and secular management located in the town of Villa Allende, Córdoba. It has an initial, primary and secondary level, where 620 students from the same town and surroundings (Unquillo, La Calera y Mendiolaza) attend and 108 teachers work in the different programmatic and extraprogrammatic activities.

Due to what happened last year (quarantine and prolonged absence of face- to face activity), a diagnosis was made by analyzing and contextualizing the school and the different difficulties were identified.

It has a Teacher Training Program that only takes into account the teaching staff, leaving aside the rest of the collaborators (non- teaching staff), that program only aimed at the professional and the absence of the human resources area was detected. The objectives set were to position the institution as an employer brand.

It was proposed to outsource the human resources service to accompany all staff (teaching and non- teaching), creating an employer brand that understands what their motivations, interests and their ideal organization are. Achieving a better service to the community, that current students complete their studies in it and attract new students. With the implementation of the proposal, the institution for every \$100 invested, recovers \$78.61.

It concluded with the importance of continuing with what was proposed and continuing with the professionalization of the employer brand so that it continues to respond to the needs of the institution and its students.

Keywords

Employer brand-human resources-training.

Índice

Introducción.....	6
Análisis de situación.....	9
<i>Análisis PEST</i>	10
<i>Análisis Interno</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco Teórico.....	18
<i>Employer brandig o marca empleadora</i>	18
<i>Recursos Humanos y marca empleadora</i>	18
<i>Comunicación Digital</i>	19
<i>Capacitación</i>	19
<i>Propuesta de Valor a Empleado</i>	19
Diagnóstico y discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	23
<i>Alcance</i>	23
<i>Acciones</i>	24
<i>Marco temporal de implementación</i>	26
<i>Evaluación del impacto de la implementación (ROI)</i>	27
Conclusión.....	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Referencias.....	31
Anexos.....	34
<i>Organigrama de Unidad Educativa Maryland</i>	
<i>Propuesta de Valor al Empleado</i>	
<i>Actual Programa de Capacitación</i>	

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación persigue el objetivo de analizar la Unidad Educativa Maryland con la información brindada para tratar de minimizar o controlar fallas futuras en las funciones que respectan sobre todo a la gestión de Recursos Humanos y la temática a tratar: Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora.

Marga de Maurel, Nancy Goico y Marta Carry en el año 1994 comienzan con las gestiones partientes para fundar una escuela, en marzo de 1995 abre sus puertas la Unidad Educativa Maryland en una casona antigua que consiguieron por medio de la Municipalidad de Villa Allende y el Consejo Deliberante, actualmente ubicada en la calle Güemes 702 en dicha localidad. El nombre de la escuela se debe a que una de sus fundadoras tiene una amplia formación en el idioma inglés y proyectaba en la institución la enseñanza del mismo, al día de hoy cuenta con tres niveles: nivel inicial, nivel primario y nivel medio; con dos secciones por cada curso.

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. Brinda a los alumnos las materias programáticas y materias de ramas especiales como lo son plástica, educación física, teatro e informática, dando así un espacio de recreación y dispersión a los alumnos.

Actualmente cuenta con una matrícula total de 620 alumnos (un 80% de alumnos de Villa Allende, el 20% restante por niños que concurren desde Unquillo, Mendiolaza y, en menor medida de La Calera) y se desempeñan 80 docentes en los tres niveles y 28 docentes en las actividades extraprogramáticas, como lo es la Formación Opcional en Lengua Inglesa que se dicta en contra turno bajo el nombre de F. O. L. I que, si bien no es obligatorio, el 82% de la población escolar asiste a esta doble jornada de capacitación, dictada por los docente extraprogramáticos en todos los niveles.

La institución cuenta con un Departamento de Orientación Escolar 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, conjuntamente, se encuentra a disposición el Departamento de Informática, este espacio posee una sala que cuenta con 20 computadoras conectadas en red.

A la hora de abordar la temática es necesario conocer a que se refiere marca empleadora: “El término de Employer Branding es también conocido como Marca Empleadora, se refiere a aquellas estrategias que usan las compañías para ser atractivas tanto para su capital humano actual como para candidatos externos a los que quiere atraer” (Sabbadin G, 2018, par.3).

Haciendo referencia a la institución Unidad Educativa Maryland, en primer lugar, el establecimiento no cuenta con un departamento de gestión de recursos humanos, no se conoce como es el proceso de reclutamiento y selección de personal docente y no docente en la institución, tampoco brinda información sobre estadísticas de rotación de personal. En segundo lugar, podemos mencionar la Capacitación de Docentes y Directivos y su Plan de Mejora Institucional: los programas presentan un enfoque apuntado mayoritariamente a lo profesional, contempla únicamente al personal docente, se hace foco en lo que los directivos, alumnos y padres esperan del docente como profesional, un docente también es persona. Si bien el ser docente implica preparación continua, pero no sólo para la labor dentro del aula, sino porque no puede exigirse a otros, lo que no son capaces de llevar a la práctica, y no hay actividades dirigidas al personal no docente, que también forman parte de la convivencia.

A lo largo de los años se han realizado diversas investigaciones respecto a marca empleadora. AL Grupo Humano es una importante consultora de la Ciudad de Buenos Aires, Capital Federal conformada por un equipo de profesionales de marketing y recursos humanos. En el año 2016 llevaron a cabo una investigación mediante una encuesta online anónima en donde se buscó analizar en qué medida la gente habla bien de la empresa en la que trabaja, si le recomendaría o no a un amigo trabajar ahí, segmentando el nivel de imagen positiva en función de las distintas características con que el mismo participante la describe. En total la muestra estaba conformada por 350 casos que incluía generación Y, generación X, baby boomers, hombres y mujeres de diferentes tipos de empresas (estatales, privadas grandes nacionales, pymes y privadas grandes extranjeras).

Los resultados que arrojó la investigación vislumbran una clara diferencia entre medios y -nes. Los valores culturales positivos como la escucha, la comunicación y las reglas de juego claras generan unos 20 puntos porcentuales de diferencia entre los niveles de recomendación a favor de las empresas donde dichas condiciones se dan. Sin embargo, las mayores diferencias se notan en las emociones y en el rumbo. Más del 90% de los consultados recomienda a un amigo trabajar donde él/ella lo hace cuando siente orgullo del trabajo que desarrolla y cuando la Dirección de la empresa tiene un rumbo claro que le permite prosperar en base al esfuerzo. (AL Grupo Humano, 2016, <https://shortest.link/TBC>).

A su vez, Randstad (compañía de servicios de recursos humanos) en su informe realizado en el 2020 sobre employer branding, de acuerdo a un ranking basado en una encuesta a más de 4.500 personas en el país que responden sobre los factores que consideran más relevantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar, demostró que la seguridad laboral se ha vuelto muy relevante para los empleados (el 69% de los argentinos resignaría parte del salario a cambio de mayor seguridad laboral) si hacemos referencia a la rotación de personal. Su informe es el más completo e inclusivo.

Es importante la implementación de marca empleadora dado que en la actualidad las personas apuntan a conseguir en el lugar de trabajo (más allá de la retribución económica), sentirse cuidados por la organización a la que prestan servicio, también hace a la reputación de la organización dado que la institución no cuenta con estos conceptos, porque cada vez cobra mayor consideración el mensaje de unos empleados satisfechos y comprometidos, esto incrementaría el crecimiento de la escuela, son garantía de una institución competitiva y que ofrece calidad en sus servicios, el bienestar personal del trabajador no solo es positivo para él, sino que también se consigue una mejor productividad. Al no haber un departamento de Recursos Humanos, se dificulta conocer la información faltante anteriormente mencionada, ni aun con el plan de capacitación se tienen en cuenta o se implementa herramientas de recolección de datos para dar a conocer dicha información, entonces con una estrategia de employer branding bien desplegada, es siempre necesario involucrar a toda la empresa, los mecanismos de comunicación y participación son imprescindibles.

Análisis de situación

La Unidad Educativa Maryland es una escuela ubicada en la localidad de Villa Allende, que cuenta con los tres niveles (nivel inicial, nivel primario y nivel medio), recibe a 620 alumnos y se desempeñan 108 docentes. El organigrama (anexo 1) de la institución esta constituido de la siguiente manera: cada nivel de dicha institución cuenta con su equipo directivo, coordinación general, área de secretaria docente, equipo fonoaudiológico y psicológico (en nivel inicial), equipo de orientación escolar y preceptoría (en nivel medio). Su misión es:

...garantizar a toda la población una educación democrática, laica, obligatoria, integral, de calidad, con equidad, pertinencia y calidez humana, en los distintos tipos, niveles y modalidades, con transparencia y probidad. La visión de la institución es llegar a ser un establecimiento educativo que permita la formación de seres humanos íntegros; es incluyente, eficiente, favoreciendo la cohesión y la paz social en el marco de un desarrollo sustentable, con equidad en la pluriculturalidad e interculturalidad, con sanidad financiera y vida laboral estable, según lo reseña su sitio web. Los valores que prevalece en el establecimiento son responsabilidad, honestidad, honradez, respeto, compromiso, liderazgo, disciplina, igualdad y democracia. (Coordinación General, 2018, <https://n9.cl/44wqp>).

La institución no goza de un departamento de Recursos Humanos, se desconoce el proceso de reclutamiento y selección de personal, no hay información sobre las estadísticas de rotación de personal ni el rango etario de quienes trabajan allí. Si bien cuenta con un Departamento de Capacitación Docente y Directivos y Plan de Mejora Institucional, que apunta en mayor medida a lo profesional, desconocemos si el personal está motivado para continuar desarrollándose en la escuela, qué saben de la escuela al ingresar y durante de relación laboral, ni atracciones para posibles candidatos. La organización debe tener en cuenta ciertos factores que hablan mucho de la forma de trabajar dentro de la institución para poder crecer, debe brindar una buena imagen corporativa y es aquí donde se hace referencia al “employer branding”.

A la hora de construir una marca empleadora, hay dos áreas que trabajan conjuntamente: recursos humanos y marketing (departamentos ausentes en la institución), necesitan estar

conscientes sobre el impacto de sus acciones en los objetivos de cada área y deben alinear sus esfuerzos para brindar, a los empelados actuales y futuros, un espacio de trabajo donde se sientan con sentimiento de pertenencia, lo cual genera impacto positivo a nivel interno, darles seguridad y acompañamiento constante, apuntar a su desarrollo personal y profesional.

Análisis PEST

Para poder conocer el contexto actual a nivel externo en el que está inmersa la institución se realizará un análisis PEST, que involucra factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, asimismo, se analizaran factores educativos, que influyen directamente a la institución.

Factores Políticos

En el plano general la política condiciona y da direccionalidad tanto al sistema educativo como a los modos del trabajo docente, señalando los procesos sinuosos, contradictorios y complejos que debe enfrentarse la sociedad en materia de lo político en el país. Se diseñaron distintas “soluciones educativas”: se puso a disposición la plataforma Seguimos Educando donde se ofrece material educativo para nivel inicial y nivel medio, complementado con orientaciones para que los docentes preparen sus clases virtuales, se ofrece el acceso gratuito a libros a través de Biblioteca Virtual, se distribuye material impreso para alumnos que no pueden acceder a medios digitales o audiovisuales, priorizando a aquellos en situación de alta vulnerabilidad social (Artopoulos, 2020; UNESCO, Ministerio de Educación). En Argentina la educación es obligatoria a partir de la sala de 4 años en nivel inicial, hasta el último año de secundaria. Donde más vulnerado está ese acceso es justamente en sala de 4 años y en los últimos años de secundaria.

Factores Económicos

En cuanto a lo económico el país se encuentra en situación de crisis, el impacto de la pandemia ha sido significativo en Argentina. El Banco Mundial (2020) respecto a Argentina indica que durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. La economía del hogar sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios, conjuntamente con un nivel de desempleo del 11,7% y 42% de pobreza. Si bien en la Unidad Educativa Maryland la mayoría de su alumnado pertenece a la clase media-alta, estos factores no dejan de afectar a la

institución, hay familias que ya no pueden pagar la cuota mensual por el impacto negativo económico en los ingresos familiares, consecuentemente, a los colegios se les dificultan el pago del sueldo para sus equipos docentes y no docentes. El Ministerio de Educación, debido al contexto que está atravesando la educación privada, estableció que los colegios no podrán aumentar aranceles ni expulsar a ningún alumno por faltas de pago, garantizando la continuidad del alumno en su ciclo lectivo.

Factores Sociales

Con esta “nueva normalidad” efecto de la pandemia, se han podido observar los cambios en la sociedad actual, la incertidumbre de no saber qué va a pasar el día de mañana, en los próximos meses, cuanto más va a durar esta situación, la gente entra en estado de nerviosismo, estrés, ansiedad, inestabilidad emocional y diferentes cuadros psicológicos negativos. Esto llevó a que se han registrado aumento en consumidores de alcohol, de estupefacientes e incremento de fumadores sin discriminación de edad ni clase social. En diversos sectores, sobre todo en áreas administrativas, se han tenido que adaptar al “home office” de un día para otro, entre otras situaciones que se han tenido que implementar diversos cambios repentinos.

En lo que respecta a la educación, citando a Natalia Krüger y María Marta Formicella (2020), investigadoras de Ciencias Económicas y Sociales del Sur y miembros del CONICET, mencionan que, para los niños, niñas y adolescentes, las circunstancias y privaciones a causa de la pandemia, se combinan con la reducción del acceso a instancias de educación no formal o actividades extracurriculares en escuelas y clubes barriales, lo cual no puede ser compensado de la misma forma en todas las familias y a una menor interacción con sus pares dentro y fuera de la escuela, especialmente para quienes no cuentan con adecuada conectividad.

Siguiendo con estas nuevas modalidades de trabajo, el rol del docente también ha tenido que readaptarse, la directora del Instituto de Educación e Innovación, Mgter. Melania Ottaviano (2020), brindó una charla sobre innovación educativa y transformación del rol docente, en el marco del ciclo Charlas online 21 desarrolladas en el año 2020 a raíz de la ausencia de clases presenciales, “es muy importante conocer profundamente las diferentes realidades de nuestros alumnos y familias para ver qué podemos proponer desde lo educativo”, destacó Ottaviano. A su vez, subraya que:

Es muy importante tener en cuenta que se habla mucho de educación mediada por la tecnología, pero es el docente el que la resignifica. La invitación es a no

descuidar el vínculo con los alumnos, familias, colegas, con los directivos. Es una gran oportunidad de generar nuevas redes. Y si ya había trabajo colaborativo, es un muy buen momento para fortalecer la identidad de la institución, de retomar la misión y ver cómo en este contexto cobra otro sentido, qué valores teníamos y cómo podemos sostenerlos en esta coyuntura. Es como nuestro norte. Estamos planificando y dándole sentido. (Ottaviano et al. 2020, <https://n9.cl/xp5au>).

Factores Tecnológicos

A la hora de hablar de tecnología frente al contexto actual, como se mencionó anteriormente, las nuevas adaptaciones para el dictado de clase virtual, ha sido un punto de debate controversial. Teniendo en cuenta que hay una gran desigualdad a las que se enfrenta el alumnado que tienen acceso limitado a las TIC (tecnologías de la información y comunicación). Una encuesta realizada por UNICEF, cuyos resultados se dieron a conocer en el Consejo Federal de Educación alertan que el 18% de los adolescentes del país no cuenta con Internet en su hogar, el 37% no tiene una computadora disponible para hacer trabajos escolares y hay disparidades en el contacto de los hogares con las escuelas.

Continuando con el alumnado que tiene acceso a estos recursos, bien sabemos que las nuevas generaciones son nativos digitales, tienen una habilidad innata del lenguaje y del entorno digital ya que han adoptado la tecnología en primera instancia. Las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central en sus vidas y dependen de ellas para todo tipo de cuestiones cotidianas. El uso de la tecnología en el campo de la educación ha brindado a los niños, niñas y jóvenes la posibilidad de ser autodidactas, eso quiere decir que, pueden aprender por sí mismos cosas desde internet.

Otro método de análisis educativo que muestran la realidad en la que se encuentra el sistema, son las pruebas Aprender, es un operativo de evaluación de la calidad educativa, abarcan a los alumnos de tercer y sexto grado de la primaria (8 y 12 años), y de segundo/tercero y quinto/sexta de la secundaria dependiendo de cada jurisdicción. En los primeros tres casos, se evalúa el desempeño en Lengua y Matemática, mientras que para los estudiantes próximos a egresar se suman las áreas de Ciencias Sociales y Naturales. Un informe realizado por el diario La Voz en el año 2019, con los últimos datos de dichas evaluaciones, dejó ver que existe cierta brecha entre escuelas privadas y públicas. Remarca que el fracaso escolar es mayor en las

escuelas del Estado que en los establecimientos privados, por ejemplo, el relevamiento mostró que el 46% del alumnado de las escuelas del Estado no alcanzan el nivel óptimo en lengua, en las privadas ese indicador baja al 22%. En tanto, en matemática, el 78% de los alumnos de las escuelas del Estado no alcanza el nivel satisfactorio, lo que baja al 53% en el caso de las privadas.

Estos datos muestran que la calidad de la educación básica es, en general, baja y con profundas diferencias según el tipo de escuela. En las de gestión estatal, la mitad de los egresados de secundaria tienen limitaciones de lectura, y ocho de cada 10 no dominan la matemática. (LA VOZ, 2019, <https://n9.cl/qmojv>).

Análisis Interno

Siguiendo con el análisis en diferentes esferas en el que se encuentra inmersa la institución, se continuará con el microentorno aplicando las 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad entre Competidores

En la localidad de Villa Allende se encuentra el Instituto Milenio, Colegio Cinco Ríos y el Instituto Nuestra Señora de Lujan, todas instituciones privadas. El Colegio Cinco Ríos (1999) también es una institución bilingüe, en donde ofrece a su alumnado la posibilidad de acceder a la acreditación internacional de la Universidad de Cambridge a través de sus exámenes PET, FCE, CAE. El Instituto Milenio (2009) y el Instituto Nuestra Señora de Lujan (2016) no son considerados colegios bilingües, no obstante, ofrecen a sus alumnos la posibilidad de rendir sus exámenes PET, FCE y apuntando a la obtención de certificados de validez internacional y ofreciendo entrenamiento específico para las evaluaciones de Trinity College London y Cambridge University.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las posibilidades de la llegada de nuevos establecimientos educativos son bajas, Villa Allende es una localidad pequeña en donde cuenta con sus instituciones públicas y privadas ya instauradas, por lo general, la tendencia familiar es que todos los integrantes continúen en los mismos establecimientos de generación en generación.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Como se mencionó anteriormente, debido a que las instituciones están en una localidad pequeña no podría considerarse la probabilidad de un ‘‘producto’’ sustituto.

Poder de negociación con los proveedores

Si se toma como “proveedores” al personal docente de la institución quienes tienen contacto directo con los “clientes”, en este caso el alumno. El Programa de Capacitación Docente puede considerarse como una herramienta muy importante para luego brindarle lo mejor al cliente, junto con el programa escolar y la calidad del servicio que brindan.

Poder de negociación con los consumidores

En la mayoría de los casos son los padres quienes deciden enviar a los alumnos a la institución, o bien los alumnos eligen asistir, es muy importante lo que se le ofrece al estudiante, en cuanto al programa educativo, sus actividades curriculares y extracurriculares (programa F.O.L.I, actividades deportivas y artísticas).

Análisis FODA

Anteriormente se realizó un análisis a nivel macro y microentorno para conocer cómo influyen las diferentes variables en el establecimiento, continuando ahora con un análisis de diferentes factores desde dentro de la organización nombrando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas

La Unidad Educativa Maryland, a modo de fortaleza, en primer lugar, cuenta con un Departamento de Capacitación Docente y Directivos, donde buscan la formación constante de los docentes. La propuesta gira en torno a revisar el sentido del oficio de maestro lo que requiere de un trabajo exploratorio, no mecánico, un verdadero trabajo artesanal, personal y reflexivo capaz de colocar en el lugar de “aprendices” a los maestros, según la información brindada por el Programa de Capacitación Docente de la Unidad Educativa Maryland (2017). Se destaca en dicho documento “... la formación permanente, entendida como un modo de estar en la profesión y de ser profesionalmente, permitiría encontrar nuevos caminos para revisar nuestra propia biografía profesional y así pensar y probar otros modelos de aprender y enseñar...” (p. 2). Los objetivos planteados para el mismo son:

- Provocar a los docentes a pensarse como profesionales de la educación, reconociendo sus potencialidades, dificultades y necesidades.
- Profundizar en los sentidos que los docentes encuentran o dan cuenta sobre su práctica en la escuela y trabajar a partir de ellos.

- Revitalizar el compromiso profesional de los docentes poniendo en valor sus logros, aciertos e iniciativas.
- Promover en cada encuentro una experiencia metodológica diferente que aporte herramientas para la gestión de sus clases a los docentes del equipo.

En segundo lugar, posee un Plan de Mejora Institucional, donde pone foco en 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.’ (Direcciones de nivel inicial, primario y secundario, noviembre 2017).

Este plan busca una ‘articulación’ que permita que todos los actores del proceso educativo hablen el mismo idioma y así se pueda llegar al resultado esperado y cumplir con las expectativas que se tienen, dicho resultado incluye: asumir como parte fundamental de la tarea educativa –desde los diferentes lugares y roles institucionales– la de articulación como núcleo prioritario de la construcción de la escuela desde su cotidianeidad a su posibilidad de pensarse a sí misma como lugar de producción de un conocimiento y metaconocimiento, fortalecer el vínculo en un sentido amplio, extenso y, a la vez, profundo, que soporte como verdadera trama los desafíos de lo nuevo, que encuadre pensamientos nómades en torno a lo educativo y que sirva de referencia tanto de aquello que se decida cuidar y continuar, como de aquello que se defina cambiar y renovar, transferir los marcos de discusión y problematización en torno a qué articular, cómo y por qué a definiciones y decisiones prácticas comprometidas con el acto de educar en su condición más radical: lo humano. (Direcciones de nivel inicial, primario y secundario, noviembre 2017).

Se realizan dos encuentros, en el primero se plantean las próximas reuniones con los temas a tratar y las actividades a realizar, en un segundo encuentro se comienza a profundizar en la articulación entre el nivel inicial y el nivel primario. Se trata de generar un clima reflexivo, abierto y de disposición de todos para construir una relación que trascienda lo específico. En uno de los encuentros se planteó el tema de los agrupamientos como una estrategia pedagógica que –en algunas situaciones– es necesario poner en marcha y la importancia de ir anticipando esto con los padres.

Debilidades

Dentro de estos programas que presenta la escuela, también se puede encontrar cierta debilidad. Hay que saber entender y poder trabajar sobre como atravesar el contexto actual desde lo personal, no hay un espacio dentro del programa que enseñe a los docentes a trabajar sobre la inteligencia y responsabilidad emocional, como manejarse en diferentes escenarios ya sea con sus pares y/o sus alumnos.

Como se mencionó al principio del presente trabajo, el programa apunta mayormente a lo profesional y a la mejora constante del alumno. En ninguno de los programas nombra al personal no docente, hay que tener en cuenta que es imprescindible la convivencia entre todos los miembros de la escuela y que también son parte de la misma con sus historias y vivencias, la calidad de los vínculos está directamente relacionada con las prácticas institucionales y con la posibilidad de que las diferentes voces se expresen y sean escuchadas. No se plantea la posibilidad que a los programas mencionados y su respectivo proceso los lleve a cabo un departamento de recursos humanos. Se puede apreciar que a la gestión de la escuela es centralizada y la mayoría de responsabilidades recae sobre el equipo directivo.

Amenazas

Siguiendo el problema de la crisis, el nivel de desempleo y aumento de la pobreza es un golpe negativo a la economía familiar. Una investigación realizada por el periodista Maximiliano Fernández (2020), periodista del diario digital Infobae, detalló que alrededor de 25000 alumnos pasaron de asistir a escuelas privadas a escuelas públicas y se estima que el 70% de los colegios privados del país proyecta al menos cierres parciales para fin de año y en el mejor de los casos solo se piensa en eliminar cursos. Calculan que más de 3.000 empleados corren riesgo de perder su trabajo. Estamos frente a una gran amenaza para la escuela.

Oportunidades

Por otro lado, la escuela recibe el nombre "Maryland" por una de sus fundadoras que tiene una amplia formación en el idioma inglés y plantea la posibilidad de intercambio con el estado de Maryland. En estos últimos años, a raíz de la crisis por la que el país atraviesa, muchos jóvenes se proponen la posibilidad de construir una vida en el extranjero, buscando estabilidad económica y desarrollo profesional. En el año 2019, Estados Unidos se posicionó en segundo lugar como el país más elegido por los argentinos para emigrar. Tomando en cuenta la información y estadísticas de emigración, se puede considerar una oportunidad para la

institución, el brindarles una gran herramienta, en este caso la enseñanza del idioma atraería a estudiantes y que en futuro tengan la posibilidad de realizar un intercambio estudiantil.

Al haber realizado un análisis profundo y objetivo de la Unidad Educativa Maryland, se dificulta conocer como los colaboradores se sienten en la institución, se desprende la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos. Es importante trabajar en el cliente interno para así lograr una imagen que transmita los aspectos positivos de trabajar allí, poder atraer, retener y desarrollar los mejores talentos y lograr diferenciarse de sus competidores generando un impacto positivo.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, es importante conocer como los colaboradores se sienten dentro de la institución, si la misión y los valores se están comunicando de manera acertada, si se sienten identificados con los mismos y si las acciones conducen a la visión de la organización. Es fundamental el rol de Recursos Humanos, debe estar centrado en las personas, donde haya reconocimientos hacia el personal, más que la compensación, donde el desarrollo personal y profesional sean más que la formación. Se debe adaptar la institución a la estrategia de marca empleadora.

Marco Teórico

Para poder llevar a cabo el análisis y la propuesta de diseño de la marca empleadora, en este apartado se exponen algunos conceptos para una mejor comprensión del tema, primeros conceptos de marca empleadora y su relación con los recursos humanos, comunicación digital, capacitación y propuesta de valor al empleado.

Employer branding o marca empleadora

“Es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (Gavilán & Fernández, 2013, p. 5). Al departamento de Recursos Humanos le toca posicionar la organización para atraer potenciales empleados, en pocas palabras: convertirla en la empresa donde todos quieren trabajar.

Uno de los primeros conceptos de marca empleadora fue dado a conocer por Simon Barrow y Tim Ambler publicado en 1996 en *Journal of Brand Management* (revista autorizada en gestión y estrategia de marca), lo definieron como el conjunto de beneficios funcionales económicos y psicológicos que ofrece el empleo, e identificados con la compañía empleadora. Con el correr de los años se ha ido haciendo hincapié en el concepto ya que las empresas se enfrentan a cambios constantes en la sociedad que obligan a ajustar y adaptar de manera rápida las estrategias empresariales.

Recursos Humanos y marca empleadora

Uno de los grandes referentes de la Administración y Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato (2000), nombra una serie de actividades principales de todo departamento de Recursos Humanos, algunos de ellos son:

- Integración: quiénes trabajan en la organización.
- Retención: cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.
- Desarrollo: cómo preparar y desarrollar a las personas.

Estos tres conceptos muestran la manera en cómo la organización pone en marcha acciones de marca empleadora, al mismo tiempo, el autor menciona en los procesos de desarrollo de personas la incorporación de actividades de entrenamiento, desarrollo de personal

y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas, de acuerdo con el autor.

Comunicación digital

Debido a que las generaciones actuales son nativos digitales, este concepto recobra mucha importancia, hoy en día las redes sociales y paginas de internet es una de las formas más eficaces de llegar a la sociedad, potenciando la capacidad educadora y comunicadora. Según Scolari (2008), la comunicación digital está inmersa en todos los sentidos, es un proceso de elaboración y distribución que se lleva a cabo con el apoyo de las tecnologías digitales. Además, “Uno de los grandes desafíos de la educación en todos sus niveles, reside en cómo lograr la posibilidad de extender la universidad y la escuela al hogar, potenciando su alcance y capacidad educadora” (Guillermo Sierra, 2019, <https://tinyurl.com/2z3ueuxn>).

Capacitación

“La formación del personal se define como el proceso sistemático de adquisición de actitudes, conceptos, conocimientos, funciones o destrezas que dan lugar a una mejora continuada de los niveles de rendimiento laboral” (Parra-Penagos, Rodríguez Fonseca, 2016, p. 5). Cuesta (2000) destaca que Japón es un ejemplo de eficiencia en gestión, y la educación es una base fundamental para el éxito de las empresas. La formación, analizada como “ventaja competitiva básica” para quien la posea y exigencia para otros, es un proceso continuo.

Propuesta de Valor al Empleado

Miriam Aguado Hernández (2016), establece la definición de Propuesta de Valor al Empleado (PVE), la define como “conjunto de atributos que definen aquello que los empleados obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma” (Aguado Hernández, 2016, p. 25). Parte de la estrategia se ocupa de posicionar a la compañía como empleador de referencia tanto en el mercado laboral como entre los empleados actuales. Transmite lo que supone trabajar en cierta organización y pone en vista las características que hacen que sea una experiencia enriquecedora.

Una de las grandes consultoras de Recursos Humanos, Randstad, siguiendo con el concepto PVE, menciona que consiste en transmitir razones sólidas y relevantes para que un candidato quiera trabajar para la empresa y el personal actual quiera permanecer en ella, a su vez, debe estar en línea con los valores de la empresa y su misión. En una encuesta de mercado a nivel mundial realizada por la entidad, las empresas con una PVE sólida tienen un 50% más de

alcance a los candidatos pasivos en comparación con las que no. Además, estas empresas tienen un 69% menos de rotación de empleados y un gasto 50% menor en bonificaciones de compensación para convencer a los trabajadores a cambiar de empleo. De modo que cuando las empresas ponen en marcha un desarrollo de la PVE, una ejecución correcta traerá recompensas significativas, según Randstad (2020).

En la creación de la marca empleadora, el producto es la experiencia de trabajar para ese empleador y los mercados son los empleados actuales y futuros en una variedad de combinaciones de capacidades y segmentos demográficos. La organización tendrá que formular sus mensajes para poder captar el interés de cada segmento, pero los mensajes siempre deben ser consecuentes con la marca general del empleador y apoyarla. (Randstad et al, 2020, afly.co/hxf6).

Que una empresa cuente con una marca empleadora, trae aparejado diversas ventajas. Los beneficios emocionales, que el empleado sea parte de un lugar de trabajo donde se valore su labor, se le permita crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente, crear el sentido de pertenencia, el grado de valor otorgado por sus colegas y la creencia en la calidad, propósito y valor de la organización que representan.

Una propuesta de valor al empleado correctamente definida, que cada colaborador pueda desarrollarse plenamente y sepa lo que se espera de él, conjuntamente con acciones favorables a la imagen corporativa y mejora de los planes de capacitación, todos estos procesos hacen a la marca empleadora, es un concepto transversal. Hay que remarcar que este concepto puede ser aplicado por una multinacional hasta un pequeño emprendimiento, las personas valoran todo el combo de cosas que una compañía ofrece, tangibles e intangibles, y dan importancia a cómo los hacen sentir como persona y como profesional, una marca empleadora correcta comienza por identificar las cualidades particulares de la organización que generen un vínculo emocional entre el empleador y el empleado, desde el reclutamiento hasta la desvinculación del colaborador.

Diagnóstico y discusión

En base a la investigación realizada mediante la recolección de datos brindados por la institución, analizándola y contextualizándola, se demostró la importancia de contar con departamento de Recursos Humanos, al ser un área ausente en la Unidad Educativa Maryland se muestra dificultad de contar datos relevantes, se deja ver únicamente un programa de capacitación que apunta a lo profesional y no incluye ciertos temas que en la actualidad son fundamentales para los colaboradores. A su vez, también se muestra una gestión centralizada, donde la mayoría de las decisiones pasa por el equipo directivo.

Se desconoce cualquier dato respecto a la motivación del personal docente y no docente, si la institución brinda plan de carrera, incentivos, falta de evaluaciones de desempeño, no hay datos respecto al ausentismo ni cómo es el clima laboral, se desconoce la percepción y valoración que los empleados tienen hacia el instituto. Esta situación trae aparejado una serie de consecuencias negativas, ya sea, desmotivación del personal, bajo desempeño y alta rotación. Según un estudio de LinkedIn las empresas que no invierten en su marca empleadora pueden llegar a duplicar sus presupuestos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen. A su vez, casi la mitad de los encuestados declararon que no aceptarían un trabajo de una empresa con mala reputación, independientemente del salario, de acuerdo con la Guía de Marca Empleadora (2012).

La importancia del tema abordado radica en que en la actualidad las empresas deben atender las necesidades de los empleados, las tendencias de capital humano comienzan a reflejar una nueva relación entre empresas y personas. Todos deben trabajar en la misma dirección y sentirse partícipes de los éxitos, las mejoras y los desafíos que afronte la institución. Las innovadoras estrategias empresariales pretenden dar respuesta a los temas más importantes para el crecimiento de la institución y de quienes la componen.

La marca empleadora es una de las estrategias más amplias de brindar ventajas funcionales y emocionales a quienes formen parte de ella, es un activo organizacional clave para asegurar la vida de la institución a futuro y además reconoce al capital humano como una fuente de valor para la misma en un contexto con escasez de talentos.

Con la velocidad de los cambios en el mundo laboral, en las relaciones que en él se conforman, como así también en las necesidades y aspiraciones por parte del personal, se deben comprender diferentes modificaciones para poder entender el terreno de la aplicación de marca empleadora, a rasgos generales:

- Expectativas de todo el personal: en la actualidad las personas piensan en su carrera laboral, basándose sobre todo en la realidad más que en las aspiraciones personales, es ahí en donde la marca empleadora debe poner sus esfuerzos en atraer talento y brindarles incentivos para retenerlos.
- Confianza en sí mismos: una institución que brinde feedback a su personal permitiendo que éstos se expresen libremente, logrará que trabajen más y mejor. La flexibilidad y diversidad son elementos claves para la comunicación de una marca empleadora.
- Cambio de pensamiento de los mejores lugares para trabajar: esto implica que las instituciones presten atención en cómo comunican su marca empleadora a los colaboradores actuales y potenciales.

Con lo anteriormente mencionado, es necesario destacar que el abordaje de este tema de manera planificada y responsable permite lograr el éxito con impacto real en la institución, se debe revisar los programas implementados por la institución y de ser necesario llevar a cabo más acciones que contemplen los aspectos dejados de lado que se destacó en el diagnóstico, incluir un departamento de Recursos Humanos donde el objetivo del mismo es estar más cerca del personal docente y no docente logrando un fuerte sentido de pertenencia y acompañarlos en el desempeño de cada programa establecido por la escuela, generando confianza en los diferentes niveles jerárquicos y que a su vez se produzca un buen clima laboral fomentando el trabajo en equipo, mantener motivado a todo el personal logrando que aumente su compromiso en su trabajo, que conjuntamente logra retener su personal y atraer a nuevos talentos. También consiguen lograr más crecimiento en facturación y unos márgenes de beneficios atrayendo nuevos alumnos y que el alumnado actual culminé los estudios en el establecimiento.

Conjuntamente con la comunicación digital posibilita la actualización constante de la información, permitiendo mayor interacción con la comunidad educativa, midiendo los resultados de las campañas de forma inmediata, lo cual facilita y agiliza la toma de decisiones y por su parte la institución se beneficia obteniendo prestigio y respetabilidad social, para que esos esfuerzos y acciones sean percibidos y reconocidos por sus diferentes grupos de interés.

Plan de implementación

Objetivo general

Contar con equipo tercerizado de recursos humanos para confeccionar una PVE y rediseñar el actual Programa de Capacitación Docente, para entender cuáles son sus motivaciones, sus intereses, su organización ideal, definir el verdadero propósito con la relación que se desea con las personas que forman parte de la organización, a su vez, sumar servicio de marketing, en este caso profesionales independientes, para cohesionar a los colaboradores con la cultura de la Unidad Educativa Maryland, mejorando el servicio brindado a la comunidad y fomentar el ingreso de nuevos estudiantes en todos los niveles.

Objetivos específicos

1. Tercerizar el servicio de recursos humanos para rediseñar el Programa de Capacitación Docente, que incluya a todo el personal (docente y no docente) generando sentido de pertenencia con la institución y beneficiando el clima laboral, remarcando la importancia de contar colaboradores satisfechos en su lugar de trabajo.
2. Confeccionar una PVE, para definir lo que se ofrece a los colaboradores dentro de la empresa, se sientan identificados y genere el sentido de pertenencia.
3. Revisar y supervisar el manejo de redes sociales y página web de la institución para generar un impacto positivo en la imagen corporativa.

Alcance

Ámbito geográfico: dicha estrategia está planificada para ser aplicada en la Unidad Educativa Maryland comprendiendo a todos sus colaboradores (personal docente y no docente), ubicada en la localidad de Villa Allende, provincia de Córdoba.

Temporal: se estima una duración aproximada de 3 meses y medio, iniciando el 01 febrero del año 2022 hasta el 13 de mayo del mismo año.

Acciones

- *Tercerización del departamento recursos humanos*

Contar con un equipo de recursos humanos para poder llevar a cabo la estrategia, contratar una consultora capacitada en el rubro para colaborar al objetivo de la institución, la búsqueda será realizada en un lapso de 3 semanas, desde el 01/02/22 al 25/02/22. Ya que es un área ausente en la escuela, la tercerización del servicio es beneficiosa al contar con la profesionalización de los procesos y a su vez el control de la actividad rige por cuenta de la propia empresa contratada. Dicha acción será llevada a cabo por Lic. Sandra Arakelian, coordinadora de Departamento de Orientación, en el área se trabaja un abordaje que abra espacios objetivos y subjetivos de autoría de pensamiento junto a docentes, alumnos y padres, su tarea es orientación personal, escolar y profesional, brindar información a profesores, padres y alumnos, asesoramiento y apoyo al profesorado e investigación educativa (información obtenida a través de comunicación telefónica con el establecimiento).

La búsqueda se hará a través de diferentes medios como ser LinkedIn, páginas de internet y recomendaciones, se estima un costo de \$75000, sueldo por mes del colaborador del departamento, información obtenida por página web Glassdoor (2021).

- *Confeción de PVE*

El punto de partida, una vez que la consultora se encuentre colaborando, consultora Adecco, es contar una clara PVE (anexo 2), se trabajará en conjunto con Lic. Arakelian del Departamento de Orientación y Vanesa Casanova (coordinadora de recursos humanos y calidad, miembro de Adecco), en donde disponen de un mes para el armado del mismo, del 02/03/22 al 01/04/22, disponen de las oficinas del establecimiento para el desarrollo de su tarea.

- *Rediseño de Programa de Capacitación Docente*

Luego se debe presentar el actual Programa de Capacitación Docente (anexo 3) para la revisión y rediseño del mismo, agregando temas que competen a todo el personal (por ejemplo: responsabilidad afectiva, inteligencia emocional y actividades para reforzar el clima laboral), tareas llevadas a cabo por Silvina Moyano (Lic. en psicología, miembro de Adecco) y Sebastián Vargas (especialista en capacitación y evaluación, miembro de Adecco). El costo para contar con colaboradores externos de recursos humanos, ronda los \$130000, \$2708 la hora consultoría (Mgter. Guillermina Sabbadin, comunicación vía LinkedIn, 19 de octubre de 2021). Se estima el tiempo de un mes y medio, para el armar el proyecto de la estrategia, del 02/03/22 al 15/04/22.

- *Colaboración de área de Marketing*

Para generar impacto positivo en la comunidad y en la imagen corporativa es importante contar con el manejo adecuado de marketing que conduzca a la fidelidad de los clientes, a un aumento de los beneficios y a una favorable publicidad boca-a-boca, la Unidad Educativa Maryland cuenta con su página web en donde se puede encontrar un gran caudal de información sobre la escuela (inscripciones, novedades, actividades deportivas, egresados, docentes, entre otros). El área de marketing, brinda a la empresa una visión clara de sus objetivos y el camino que debe recorrer para alcanzarlos. La búsqueda se hará mediante webs de empleo (LinkedIn, CompuTrabajo, Indeed, Bumeran) llevada a cabo por Lic. Alejandra Lazzarini coordinadora general, encargada de liderar los procesos y el cumplimiento de los objetivos como también promover y desarrollar acciones que contribuyan a potenciar y mejorar los procesos de socialización de todo el establecimiento, contará con dos semanas del 28/03/22 al 08/04/22, que como se mencionó anteriormente se estima un costo de un sueldo del colaborador, \$80000. Podrá realizarlo en las oficinas del establecimiento, quedando a disposición las computadoras para la búsqueda.

Las actividades del rubro serán realizadas por un equipo de colaboradoras de marketing (freelance) compuesto por Ruth Fernández (analista en marketing digital y relaciones públicas) y Candela Salguero (diseñadora gráfica), se le brindan los permisos y usuarios para acceder a la página web y a la red social que cuenta la escuela, para tener una actividad más fluida y lograr un mayor alcance. El servicio freelance es de \$36000 relaciones públicas, \$45000 diseño gráfico y \$50000 analista en marketing, en total el costo por mes \$131000, según página web Glassdoor (2021).

En segundo lugar, dicho equipo contará con tres semanas para examinar la forma en que la escuela maneja sus redes y las distintas formas de comunicación que implementa, para luego reestructurar las acciones, corregir si es necesario e implementar los nuevos métodos planteados. Comenzado a partir del 11/04/22 al 29/04/22.

- *Presentación al Equipo Directivo*

Una vez finalizada la confección de cada proyecto se hará una presentación formal al equipo directivo, dicho personal conformado por Porf. Leandro Pochettino, Lic. Nélica Bongiorno y Porf. Leticia Di Siena, ya que son encargados de generar y sostener el clima, los recursos y los elementos necesarios, desempeñan las actividades de dirección, planeación, coordinación,

administración y son responsables del funcionamiento de la organización escolar (información obtenida a través de comunicación telefónica con el establecimiento). Se presentará la PVE a cargo de Lic. Arakelian y Vanesa Casanova; y el rediseño del Programa de Capacitación Docente de la mano de Silvina Moyano y Sebastián Vargas una vez terminado el plazo dado para la confección de los mismos, en la primera semana posterior, del 02/05/22 al 06/05/22 se presentará PVE y la semana siguiente, del 09/05/22 al 13/05/22, se presentará el rediseño de capacitación. Dichas presentaciones se llevarán a cabo en la sala de reuniones que cuenta la institución, el costo estimado por los directores a quienes se les presenta, es el sueldo por mes que ronda los \$120000, según página web Glassdoor (2021).

Marco temporal de implementación

Tabla 1: Diagrama de Gantt

Meses	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Acciones																
Tercerización de rrhh																
Confección de PVE																
Rediseño de Capacitación Docente																
Búsqueda de colaboradores de marketing																
Colaboración de marketing																
Presentación al equipo directivo																

Fuente: elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación (ROI)

El ROI ((Return On Investment) nos ayuda a medir la relación entre la ganancia obtenida y la inversión que se realizó. Con la implementación de la propuesta se espera el ingreso de por lo menos entre 6 a 12 alumnos por cada nivel y en sus distintas modalidades (teniendo en cuenta el crecimiento de la localidad de Villa Allende), como ser la jornada simple y jornada doble (incluye programa F.O.L.I). La fórmula ROI se compone de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta}}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100$$

Costo de la propuesta

A partir de los tiempos estimados para la implementación de cada acción y sus respectivos costos se obtiene un costo de la propuesta de \$848800. Se incluye honorario de analista de recursos humanos junior, responsable de la confección del presente proyecto.

Tabla 2: Costos de la propuesta

Puesto	Costo
Coordinación departamento de orientación	\$75000
Coordinación general	\$80000
Consultora de recursos humanos	\$130000
Marketing	\$131000
Sueldo equipo directivo (x4)	\$360000
Honorario analista de recursos humanos junior	\$72800
COSTO TOTAL	\$848800

Fuente: elaboración propia.

Con la estrategia implementada adecuadamente, a la hora de calcular el beneficio, la expectativa es de ingreso de 6 alumnos a modalidad doble jornada y 12 estudiantes a la jornada simple, por cada nivel (jardín, primario y secundario). Se toma como información los datos brindados por la misma institución mediante comunicación telefónica.

Tabla 3: Aranceles de la institución

Niveles y modalidad	Matricula	Cuota	Ingreso por 6 alumnos	Ingreso por 12 alumnos
Jardín jornada doble	\$33975	\$22650	\$339750	

Jardín jornada simple	\$22095	\$14730		\$441900
Primario jornada doble	\$35960	\$26640	\$375600	
Primario jornada simple	\$24720	\$16480		\$494400
Secundario jornada doble	\$45810	\$30540	\$458100	
Secundario jornada simple	\$33600	\$22400		\$672000
TOTAL				\$2781750

Fuente: elaboración propia.

A su vez, al total se le deben restar un 45,5% que comprende, según información brindada por la escuela, gastos de sueldos, costo pedagógico, mantenimiento de infraestructura y equipamiento de aulas. En total el beneficio rondaría los \$1516053,75.

La fórmula ROI final comprende lo siguiente:

$$\frac{1516053,75 - 848800}{848800} \times 100 = 78.6114220075$$

Se observa un retorno de la inversión del 78.6114220075%, esto significa que cada \$100 invertidos, a la institución le retornan \$78.61 aproximadamente. Es un porcentaje potencialmente rentable y favorable para la escuela, obteniendo resultados positivos.

Conclusión

A partir de lo expuesto en el presente reporte de caso de la Unidad Educativa Maryland, identificando las debilidades y presentando un proyecto de marca empleadora, se concluye que, con la implementación de las diferentes estrategias planteadas, conlleva un beneficio para la institución. Integrando a todos los colaboradores de la escuela, incluyendo temas importantes antes no tenidos en cuenta, una mejora del clima laboral y sentido de pertenencia que también nos permite conocer el grado de motivación de los colaboradores. Conjuntamente, beneficiando la imagen corporativa de la organización.

Por otra parte, con la implementación del equipo de marketing y la mejora del manejo de las redes de la escuela, se logra una mayor llegada a la comunidad, mejora la reputación de la institución, mantiene informado a todos los miembros del que forman parte de la escuela sobre las actividades y novedades de la institución, y permite recolectar toda la información posible para saber las necesidades, preferencias y gustos de nuestros posibles clientes, ayudando a seguir mejorando y aumenta la visibilidad de la escuela.

Una vez realizada la reingeniería del Programa de Capacitación, con el agregado de diversos temas que hacen al ser humano (inteligencia emocional, responsabilidad afectiva), permiten a todos los colaboradores ser capaces de razonar sobre sus propias emociones, percibir las y entenderlas.

Desde la perspectiva de recursos humanos es beneficioso contar con colaboradores que se sientan más cómodos en su lugar de trabajo, que sepan como moderar y prevenir los efectos negativos del estrés, siendo la institución un lugar que basa principalmente en las relaciones interpersonales. Los vínculos de todo el personal (docente y no docente) con los alumnos hacen el soporte del aprendizaje. Se logra una mejor calidad del servicio brindado, atrayendo a nuevos talentos y clientes (alumnos).

Recomendaciones

Se recomienda continuar con la implementación de marca empleadora, manteniendo actualizado el Programa de Capacitación Docente y mejorando las temáticas abordadas, como así también podría implementarse talleres educativos a los docentes con profesionales

especializados en los distintos temas abordados. A su vez, sería favorable para la institución incluir un Departamento de Orientación para los docentes, en donde puedan ser escuchados, asistidos y apoyados cuando lo necesiten.

Si bien el servicio de recursos humanos en la propuesta se terceriza, sería fundamental que la institución cuente con su propio departamento de recursos humanos para poder abordar otros puntos que se desconocen de todos los colaboradores como ser el nivel de ausentismo, atracción y retención, rotación y nivel de satisfacción de los mismos.

Si bien la institución hace foco en la promoción profesional, formación continua, también se recomienda hacer una evaluación del desempeño, así como de promover la comunicación entre los responsables de la escuela y sus colaboradores. El área de recursos humanos se centra en asistir al personal y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la escuela, disponer de dicha área ayudaría a la institución a mejorar su eficiencia y efectividad.

Referencias

- Aguado Hernández, M. (2016) “*Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora*”. *Marketing Ventas*. N° 309. (pp. 23- 33).
- Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos. Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- AL Grupo Humano. (2016). *¿Qué dice tu propia gente de tu marca empleadora? Investigando el sentir de las personas*. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://www.algrupohumano.com/images/investigaciones/inv_abril16.pdf
- América (2019). *Learning y Media*. Recuperado de <http://www.americlearningmedia.com/edicion-011/126-innovacion/999-comunicacion-digital-en-las-escuelas>
- Artopoulos, A. (2020). *COVID-19: ¿Qué hicieron los países para continuar con la educación a distancia?* Observatorio Argentinos por la Educación, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.saece.com.ar/relec/revistas/17/doc2.pdf>
- Avelló M, Gavilán D & Fernández- Lores S. (2013). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326388307_Employer_branding_la_experieucia_de_la_marca_empleadora_y_su_efecto_sobre_el_compromiso_afectivo
- Canvas, (2020). *Unidad Educativa Maryland*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/12816/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org3>
- Chiavento, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Cinco Ríos, Colegio Bilingüe. 1999. *Propuesta Educativa*. Recuperado de <https://cincorios.apdes.edu.ar/propuesta-educativa/>

Definición.xyz (2021). *Comunicaciones Digitales*. Recuperado de <https://definicion.xyz/comunicaciones-digitales/>

Fernández, M. (23 de octubre, 2020). *El 70% de los colegios privados del país proyecta al menos cierres parciales para fin de año*. Infobae. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/educacion/2020/10/23/el-70-de-los-colegios-privados-del-pais-proyecta-al-menos-cierres-parciales-para-fin-de-ano/>

Formicella M. y Krüger N, (2020). *Pandemia y brechas Educativas: Reflexiones desde la economía de la educación*. Conicet. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/109085/CONICET_Digital_Nro.d76a662b-3c25-4170-aca9-ba12c4dd7755_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Glassdoor, (2021). *Encuentra el empleo ideal para tu vida*. Argentina. Recuperado de <https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

Guía de Marca Empleadora, (2012). *5 pasos para crear una imagen de marca empleadora de talento*. LinkedIn Business. Recuperado de https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_US/c/pdfs/employer-brand-playbook_es.pdf

Hernández, C. (27 de septiembre 2020). *“Por qué nos vamos de la Argentina”*: historias de quienes ya están listos para emigrar. Infobae. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/09/27/por-que-nos-vamos-de-la-argentina-historias-de-quienes-ya-estan-listos-para-emigrar/>

Instituto Milenio, 2009. *Dividido en el Ciclo Básico (desde primer año hasta tercero) y el Ciclo Orientado en Comunicación (cuarto, quinto y sexto año)*. Recuperado de <https://institutomileniovillaallende.com/nivelsecundario/>

Instituto Nuestra Señora de Lujan, 2016. *Ingles Avanzado*. Recuperado de <https://institutolujanvillaallende.edu.ar/paginas/nombre/ingles-avanzado>

La Voz, (19 de marzo 2019). *El informe señala, además, que el 90% de los jóvenes de bajo nivel socioeconómico van a escuelas del Estado.* Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/aprender-afirman-que-hay-brecha-entre-centros-publicos-y-privados/>

Ottaviano. M. (2020). *Educación en la pandemia: la transformación del rol docente.* Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://revistacolegio.com/educar-en-la-pandemia-la-transformacion-del-rol-docente/>

Párraga- Penagos C, Rodríguez. Fonseca F, 2015. *La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones.* Rev.investig.desarro.innov, 6(2), 131-143. Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3192/1/Capacitaci%c3%b3n_efecto.pdf

Randstad, (15 de septiembre 2020). *La pandemia potencia el rol de la seguridad laboral.* Argentina. Recuperado de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/la-pandemia-potencia-el-rol-de-la-seguridad-laboral_501/

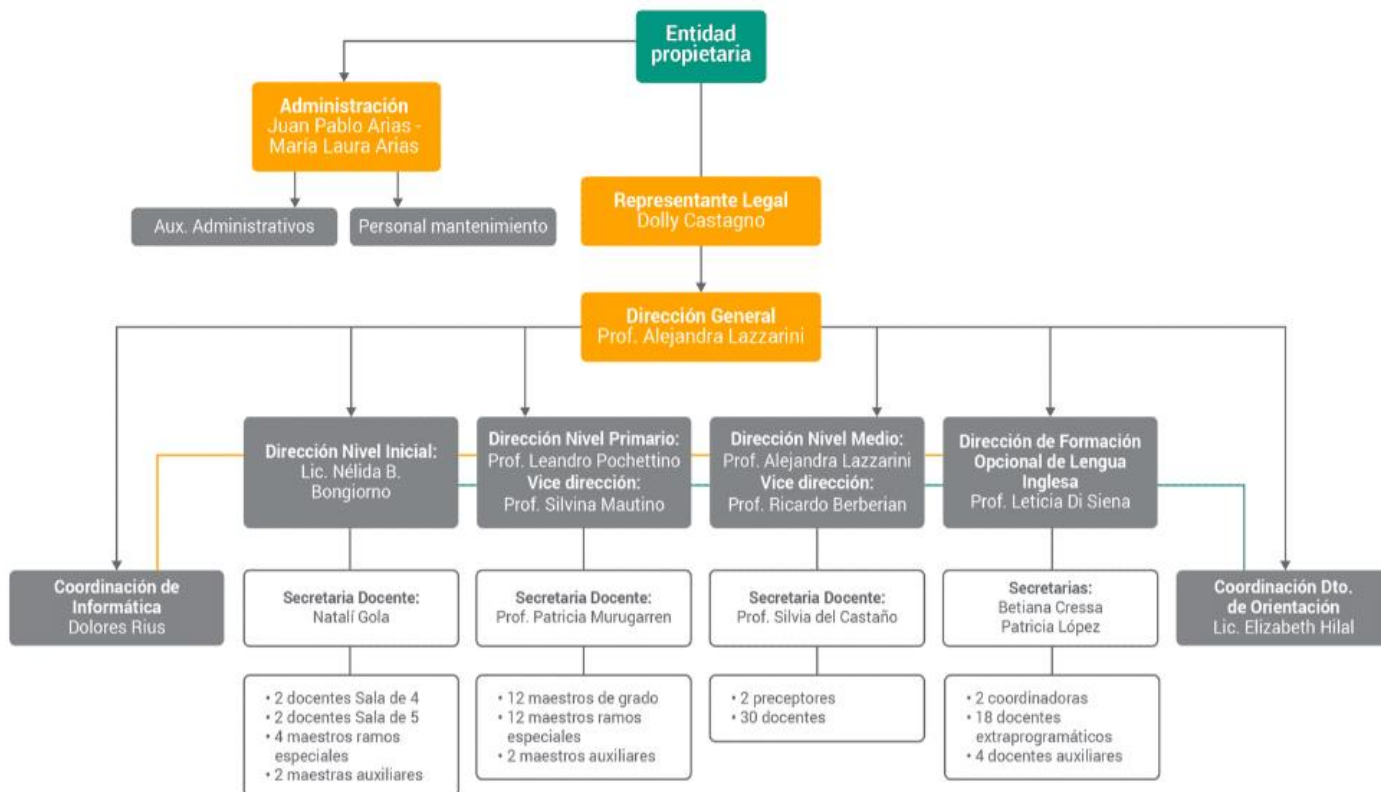
Sabbadin, G. (26 de marzo de 2018). *Recursos humanos y clima laboral: Áreas claves para la gestión del Employer Branding.* Identidad 21. Recuperado de <https://identidad.21.edu.ar/recursos-humanos-y-clima-laboral-areas-claves-para-la-gestion-del-employer-branding/>

Salas X, Zunni JL, Rebollada E. 2014. *El principio del "Employer Branding": Quédate.* Media- Tics. Recuperado de <https://www.media-tics.com/noticia/4219/management/el-principio-del-employer-branding:-quedate.html>






UNICEF, (14 de mayo 2020). *COVID-19: UNICEF aporta evidencias sobre el impacto de la pandemia en la educación de los chicos y chicas de todo el país.* Argentina. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/Covid19-encuesta-rapida-informe-educacion>

Anexos

Anexo 1: Organigrama de Unidad Educativa Maryland



Anexo 2: Propuesta de Valor al Empleado

Propuesta de valor al empleado
<p>Beneficios de formar parte del equipo Maryland</p> <ul style="list-style-type: none"> <p> Brindar confianza: en la Unidad Educativa Maryland, como expresamos en nuestros valores, queremos transmitir a todos los colaboradores responsabilidad, honestidad, honradez, respeto, compromiso, liderazgo, disciplina, igualdad y democracia. Priorizamos que cada miembro del establecimiento se sienta identificado con los mismos y tengan sentido de pertenencia para con la institución.</p> <p> Potenciar el talento: creemos en las capacidades de los colaboradores y las competencias que poseen, contamos con programas de formación constante, tanto para el desarrollo profesional y personal de cada miembro.</p> <p> Trabajamos en equipo: fomentamos el trabajo conjunto para que todos los miembros se sienten involucrados en la gran familia de la escuela, aumentando la imaginación, la creatividad, generando un clima laboral armonioso; y mejorando el desempeño y la calidad del servicio brindado.</p> <p> Programa de reconocimiento: incentivamos a nuestros colaboradores a poder hacer carrera dentro de la institución, les brindamos la posibilidad de ascender y reconocemos su desarrollo profesional, también mediante premios (bonificación monetaria, obsequios), certificaciones y menciones.</p> <p> Diseñamos experiencias inolvidables: festejamos los cumpleaños de los miembros del establecimiento cada mes, hacemos conmemoración del día de cada oficio (día del profesor, día del bibliotecario, día del secretario, entre otros), entrega de cajas navideñas y una gran fiesta de fin de año para seguir fortaleciendo las relaciones interpersonales.</p> <p>Nuestra prioridad son los colaboradores, cada uno de ellos hacen a la Unidad Educativa Maryland, agradecemos a todo el personal docente no docente y le damos la bienvenida a quienes quieran formar parte de esta gran familia.</p>

Anexo 3: Actual Programa de Capacitación Docente

Calendarización de la Propuesta:

A partir de agosto dos encuentros mensuales (cada quince días preferentemente los viernes).

- Total de encuentros: 8 (de agosto a noviembre)
- Duración de cada encuentro: dos horas y media.
- Evaluación de la formación situada: en los encuentros de noviembre con dos modalidades o instancias.

Propuesta de contenidos y metodologías tentativas:

Se presentan ejes por cada encuentro de trabajo y una propuesta metodológica tentativa. La idea es aprovechar el encuentro como una excusa para enseñar y vivenciar un formato metodológico diferente aportando así algunas otras herramientas. Para cada encuentro se organizará un material teórico de lectura con alguna actividad sencilla previa o propuesta durante el encuentro o posterior.

La idea es que de cada encuentro el docente vaya tomando algunas ideas- ejes para su práctica y las pueda ir transfiriendo y con esas experiencias vaya armando una bitácora o portafolio para el cierre del proceso y evaluación final.

- **Viernes 8 / 08: 1er encuentro:**

Ser "Maestro" en nuestra escuela. Ideario y perfil del docente de nivel primario.

Presentación general del programa de formación.

Metodología: Indagaciones y representaciones a través del trabajo con las notas de identidad.

- **Viernes 25 / 08: 2do encuentro:**

La posición del Maestro: ¿Armar y desarmar?

¿Para qué entro al aula? ¿Qué espero que pase allí? ¿Qué tengo que ver con lo que allí sucede? ¿Qué esperan que pase en el aula mis estudiantes ...directivos... los padres...?

Entrada / Encuentro/ Relación

Metodología: Estudio de casos.

- **Viernes 15 / 09: 3er encuentro:**

La intervención del Maestro

¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Para qué? Construcción del o los sentidos de educar / Cualidades de las intervenciones / Modalidades de las intervenciones / Necesidad de las intervenciones.

Autoridad / Contención / Ofrecimiento

Metodología: Taller

- **Viernes 22 / 09 : 4to encuentro:**

El sentido del oficio y su trabajo artesanal./ Las tareas cotidianas de la escuela bajo la lupa de "nuestro oficio docente"

Orientaciones desde el diseño curricular./ Acuerdos de oralidad, lectura y escritura.

Metodología: Trabajo de Aplicación en situación problemática.

Observación: La dirección del nivel sugirió sacar un encuentro de formación debido al trabajo de los docentes por Feria de Ciencias y tomar la carga horaria de ese encuentro repartiéndola en los encuentros que restan.

- **Viernes 13 / 10: 5to encuentro:**

El sentido del oficio y su trabajo artesanal./ Las tareas cotidianas de la escuela bajo la lupa de "nuestro oficio docente"

Orientaciones desde el diseño curricular./ Acuerdos de oralidad, lectura y escritura.

Sentidos diversos de la profesionalización docente. / El docente como "gestor de la clase". Componentes científicos- técnicos (Función pedagógica) / Componente social y político (Función social).

Metodología: Práctica de la escucha y oralidad

- **Viernes 27 / 10: 6to encuentro:**

Sentidos diversos de la profesionalización docente. / El docente como "gestor de la clase". Componentes científicos- técnicos (Función pedagógica) / Componente social y político (Función social).

Metodología:

Las tonalidades del encuentro. / La composición del encuentro educativo: multiplicidad y heterogeneidad

La evaluación y su relación con la enseñanza.

Metodología: Cine debate

- **Viernes 3/ 11: 7mo encuentro**

"Lecturas ampliadas"

Recuperamos el trayecto del año con un portafolio elaborado desde nuestras prácticas.

Propuesta compartida y colectiva de evaluación a partir de ese instrumento.

- **Viernes 17/ 11: 8vo encuentro:**

Valoración final individual

Acreditación del proceso con una instancia individual de evaluación.