



Trabajo Final de Graduación. Reporte de Caso

“Estrategias de Marca Empleadora para la atracción y retención del talento en Instituto Santa Ana”

Graciana Niza

DNI: 32.876.173

LEG: VRHU06567

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Resumen

Este reporte de caso fue realizado en el Instituto Santa Ana, institución educativa de gestión privada con formación bilingüe en inglés de la ciudad de Córdoba. El mismo, tuvo como eje central el desarrollo de una estrategia de Marca Empleadora para el Instituto con el objetivo de atraer y retener talentos idóneos con formación bilingüe. Se realizó un análisis en el cual se describió la situación actual del Instituto, luego se estableció un marco teórico que delimitó los conceptos de Marca Empleadora, Propuestas de Valor al Empleado (PVE) y Comunicación Interna y Externa. Los mismos sirvieron de base para la realización del diagnóstico, y a partir de los cuales se definió el problema a trabajar en la organización. A su vez, se propuso un plan que detalla las distintas acciones que dan solución a la problemática, con su respectivo presupuesto y cronograma. Finalmente, se establecieron las conclusiones y las respectivas recomendaciones a seguir una vez implementado el plan.

Palabras claves: Marca Empleadora – Propuestas de Valor al Empleado (PVE) – Comunicación Interna y Externa.

Abstract

This case report was carried out at the Santa Ana Institute, a privately managed educational institution with bilingual training in English in the city of Córdoba. It had as its central axis the development of an Employer Brand strategy for the Institute with the objective of attracting and retaining suitable talents with bilingual training. An analysis was carried out in which the current situation of the Institute was described, and then a theoretical framework was established that delimited the concepts of Employer Brand, Employee Value Proposals (EVP) and Internal and External Communication. They served as the basis for carrying out the diagnosis, and from which the problem to work on in the organization was defined. In turn, a plan was proposed that details the different actions that provide a solution to the problem, with its respective budget and schedule. Finally, the conclusions and the respective recommendations to be followed once the plan was implemented were established.

Keywords: Employer Brand – Employee Value Propositions (EVP) – Internal and External Communication.

Índice de Contenidos

Introducción.....	1
Análisis de Situación.....	4
Análisis PEST	4
Factores Políticos:.....	4
Factores Económicos:	6
Factores Sociales:	7
Factores Tecnológicos:	7
Cinco fuerzas de Porter.....	8
- Amenaza ante nuevos competidores:	8
- Rivalidad entre competidores:.....	8
- Poder de negociación de los proveedores:	8
- Poder de negociación de los clientes:	8
- Amenaza de servicios y productos sustitutos:.....	8
Análisis FODA.....	9
Fortalezas:	9
Oportunidades:	9
Debilidades:.....	10
Amenazas:	10
Marco Teórico	12
Marca Empleadora	12
Propuesta de Valor al Empleado (PVE)	13
Comunicación Interna y Externa.....	13
Diagnóstico y Discusión	15
Plan de Implementación.....	17

Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Alcance	17
Limitaciones.....	17
Acciones	18
Contratación de Profesional de RRHH.....	18
Diseño de PVE	18
Comunicación Interna y Externa	20
Encuesta de Clima Laboral	21
Recursos.....	22
Marco de Tiempo	22
Evaluación del impacto de implementación	22
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	24
Referencias	26
ANEXOS.....	28

Introducción

El Instituto Santa Ana es un colegio de gestión privada bilingüe (castellano-inglés) de doble escolaridad obligatoria a partir de la Sala de 5 años. Mixto y laico, cuenta con la orientación en Humanidades y Ciencias Sociales especializada en idioma inglés (H2isa, 2014). (Universidad Siglo 21; 2022; <https://siglo21.instructure.com/>)

El colegio se funda en 1980 con el objetivo de responder a una demanda poblacional de contar con una oferta educativa de jornada completa y bilingüe en castellano e inglés. (Universidad Siglo 21; 2022)

El Instituto Santa Ana en el año 2000 se enfrentó a una de sus mayores crisis institucionales.

El establecimiento educativo, quedó asociado a una imagen negativa que vislumbraba un escaso nivel de exigencia en el secundario y un alumnado con frecuentes problemas de conducta. (Entrevista Universidad Siglo 21; 2022)

Para revertir esta imagen, la institución se embarcó en un proyecto a largo plazo que, entre otras medidas, incluyó la incorporación de un equipo de comunicación, la designación de un comité de directivos de todos los niveles y la diagramación de un plan de crecimiento exponencial de matrícula. (Entrevista Universidad Siglo 21; 2022)

Desde entonces el Instituto Santa Ana ha incorporado una división extra por año y planifica seguir con esta estrategia por lo menos por los siguientes 4 años (hasta llegar a la doble división de 6to grado). (Entrevista Universidad Siglo 21; 2022)

Es aquí donde el colegio se enfrentó a su mayor dificultad y el tema objetivo de este reporte de caso: la captación y retención de recursos humanos idóneos con formación bilingüe.

Como primer antecedente para este reporte de caso se menciona el trabajo final de Amadeo (2017): “Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y en las organizaciones” para la Maestría en Marketing y Comunicación de la Universidad de San Andrés. La metodología utilizada por Amadeo (2017) es una investigación descriptiva basada en información cualitativa y tuvo lugar en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

En el mismo, se plantea que uno de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones contemporáneas es la detección, reclutamiento y retención del talento, sobre todo de cara a la nueva Generación Y de trabajadores según la Encuesta Anual de Escasez de Talento de Manpower Group de 2015 (citado en Amadeo 2017). Las demandas actuales de las

compañías no pueden ser cumplidas, lo que se ha transformado en un debate de escala mundial: el porcentaje de compañías que indicó que tuvo dificultades para encontrar colaboradores alcanzó el 38% en 2015, el mayor número en 7 años. Argentina se encuentra por debajo del promedio global, con 37% de empleadores que hacen hincapié en esta problemática. (Amadeo; 2017)

Esta situación no hace más que restarles competitividad a las organizaciones, provocarles mayor rotación, generar un menor compromiso por parte de los colaboradores, menos innovación y creatividad y un aumento en los costos de compensación. (Amadeo; 2017)

Ante esta problemática Amadeo (2017) plantea diagramar una estrategia de Marca Empleadora desarrollada sobre 3 ejes: Atraer, Reclutar y Retener.

Como conclusión, presenta la perspectiva de que ante la tendencia dada respecto a la dificultad para encontrar colaboradores, las compañías tienen la oportunidad de revertir esta situación invirtiendo en estrategias de Marca Empleadora y que el éxito de la misma dependerá de la capacidad y flexibilidad con la que cuenten para atraer, reclutar y retener a las nuevas generaciones. (Amadeo; 2017)

Otro antecedente citado es la tesis de Tosoni (2019): “¿Qué es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de desarrollo de software? Caso Globant Mar del Plata” para la maestría en administración de negocios con mención en management estratégico de la Universidad Nacional de Mar del Plata. La metodología utilizada por Tosoni (2019) es una investigación descriptiva en el marco de la empresa Globant, sucursal Mar del Plata, Argentina.

En su trabajo Tosoni (2019) manifiesta que la retroalimentación que las personas hacen respecto a su experiencia laboral y el nuevo rol del empleador son extremadamente valorados, ya que sirven como guía para marcar el camino a futuros empleados. (Tosoni; 2019)

La probabilidad de que una persona aplique a una empresa con imagen positiva es mucho mayor a que lo hagan en una empresa con una imagen negativa. Por lo tanto, la estrategia de la compañía a la hora de definir y comunicar una imagen que atraiga y fidelice a los candidatos a través de una marca empleadora es determinante para su futuro y su reputación (Tosoni; 2019).

Berthon, Ewing y Hah (2005; citado en Tosoni; 2019) argumentan que una marca empleadora atractiva puede verse como un beneficio imaginario que un potencial empleado asocia con trabajar para una organización específica. En un contexto donde los empleados con habilidades y conocimientos superiores representan una ventaja competitiva de distinta fuente, la marca empleadora pasa a ser fundamental. (Tosoni; 2019)

Según el informe del *Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) del año 2017 (Citado en Tosoni; 2019) existen principalmente cuatro razones para el incesante aumento de las estrategias de marca empleadora: el poder de la marca, mayor enfoque en el compromiso de los empleados, la guerra de los talentos en curso y el impacto de los recursos humanos en los negocios diarios.

Para finalizar Tosoni (2019) expone que la “guerra por el talento” es ahora más importante que nunca y las estrategias para conquistar a los mejores individuos están marcando la diferencia entre empresas exitosas y no exitosas. Por esta razón, considerar el desarrollo de un proceso de Marcar Empleadora efectivo es crucial.

El diseño de una estrategia de Marca Empleadora (*Employee Branding* en inglés) se presenta como una necesidad para hacer frente a los constantes y, cada vez mas acelerados, cambios que sufre el mundo laboral. Los avances tecnológicos y la disponibilidad inmediata de la información ha generado consumidores (en este caso colaboradores actuales o futuros) cada vez más informados y consientes de su participación activa en los procesos de selección.

Como plantea Carolina Borracchia (2015) en su libro *It`s a Match* (2015; Borracchia C.) en la actualidad los procesos de selección de personal no son unilaterales. No se trata de un empleador eligiendo a una empleado sino que se asemeja más a una seducción entre ambos. Hay que salir a conocer gente, y encontrar candidatos adecuados. Después propiciar un encuentro en el que ambas partes ganen y entablar una relación en la que ambos deben sentirse privilegiados de tener al otro. (Borracchia, *It`s a Match*; 2015)

Es por eso que el enfoque de este reporte de caso será el diseño de una estrategia de Marca Empleadora para el Instituto Santa Ana, no solo para dar solución a la actual dificultad para reclutar talentos bilingües, sino para asegurar la experiencia de los mismos en la organización generando pertenencia, compromiso y permanencia en la misma.

Análisis de Situación

Para avanzar en el tema que ocupa a este reporte de caso, es necesario analizar la situación actual del contexto en el que se encuentra inmerso el Instituto Santa Ana. Para esto se tendrá en cuenta los mandatos institucionales del colegio, su visión y misión. También se desarrollará un análisis de macroentorno a través de la herramienta PEST, un análisis de microentorno a través del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y finalmente un análisis institucional mediante la herramienta FODA.

En cuanto a la visión de la institución, puede decirse que es una escuela que considera a cada alumno como un ser único, con una historia y un contexto que se conoce y con un proyecto de vida que se descubre y se potencia. Es una escuela que desarrolla la autoestima y la empatía en sus alumnos para colocarlos en su rol de actores y lectores críticos de la realidad que los rodea. (Universidad Siglo 21; 2022; <https://siglo21.instructure.com/>)

Se trabaja para la excelencia académica, se forman personas intelectualmente activas, autónomas, curiosas e interesadas por el conocimiento, alumnos que observan atentos, que experimentan, que ensayan, que argumentan, que aceptan equivocarse para conseguir cada vez mejores niveles de producción, de reflexión, de sensibilidad y de objetividad en la lectura del hacer y sentir de sí mismos y de los otros. (Universidad Siglo 21; 2022; <https://siglo21.instructure.com/>)

Análisis PEST

Factores Políticos:

El Instituto Santa Ana, por ser un establecimiento educativo de la provincia de Córdoba se encuentra encuadrado en el marco regulatorio de la Ley de Educación de la provincia de Córdoba N° 9.870. En la misma se detallan los principios generales que rigen la política educativa de la provincia, los fines y objetivos de la educación provincial y los deberes y derechos de la comunidad educativa (directivos, docentes, personal no docente, padres y alumnos).

En la Sección Tercera de la mencionada Ley, en el Artículo 78, se establece el marco regulatorio especial para la Educación de Gestión Privada

El Estado Provincial reconocerá, dentro de los principios de la Constitución y de esta Ley, la libertad de la iniciativa privada para crear y gestionar institutos de enseñanza en los

diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo Provincial, los que estarán sujetos al reconocimiento, autorización y supervisión del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba. Tienen derecho a prestar estos servicios la Iglesia Católica, las confesiones religiosas inscriptas en el Registro Nacional de Cultos, las sociedades cooperativas, organizaciones sociales, sindicatos, asociaciones, fundaciones y otras personas físicas y jurídicas. (Ley Provincial N° 9.870; Legislatura de la Provincia de Córdoba; 2010; <https://dges-cba.infed.edu.ar/>)

En el Artículo 79. Se establecen las condiciones de Funcionamiento.

La enseñanza de gestión privada se imparte en los institutos debidamente reconocidos. Su funcionamiento se regula por una ley especial que establece las condiciones para su reconocimiento y para la cooperación económica del Estado a aquellos que no persigan fines de lucro. El Poder Ejecutivo Provincial debe disponer un organismo específico para el contralor y orientación de estos institutos. (Ley Provincial N° 9.870; Legislatura de la Provincia de Córdoba; 2010; <https://dges-cba.infed.edu.ar/>)

Finalmente en el Artículo 80, se establecen los derechos y deberes.

Los institutos de gestión privada tienen los siguientes derechos y deberes:

A) Derechos:

- a) Crear, gestionar y sostener establecimientos educativos;
- b) Matricular, evaluar y emitir certificados y títulos oficiales con validez nacional;5
- c) Nombrar y promover a su personal directivo, docente, administrativo y auxiliar;
- d) Formular planes y programas de estudio;
- e) Elaborar el proyecto educativo institucional de acuerdo con su ideario, y
- f) Participar del planeamiento educativo y brindar formación docente continua.

B) Deberes:

- a) Cumplir con la normativa y los lineamientos de la política educativa nacional y provincial;
- b) Ofrecer servicios educativos que respondan a necesidades de la comunidad, y

c) Brindar toda la información necesaria para la supervisión pedagógica.

(Ley Provincial N° 9.870; Legislatura de la Provincia de Córdoba; 2010; <https://dges-cba.infed.edu.ar/>)

Por otro lado el personal docente del Instituto Santa Ana, se encuentra encuadrado bajo las normativas del Sindicato Argentino de Docentes Privados que agrupa y representa a todo el personal que reviste en actividad o jubilado/a, que ejerza o haya ejercido en Institutos, academias, colegios, establecimientos, etc. privados, ya sea autónomo/a, adscriptos, autorizados, incorporados o libres, de niveles, preprimarios, primarios, secundarios, terciarios, universitarios en todas sus modalidades; de enseñanza directa o por correspondencia. (SADOP; 2022)

SADOP es un sindicato Federal con amplia cobertura en el territorio nacional. En los últimos años con una gran avance en la militancia y en compromiso de representar a los y las docentes privados/as de todo el país. (SADOP; 2022)

Factores Económicos:

Por ser un colegio de gestión privada y de jornada completa, el Instituto Santa Ana, no cuenta con aportes estatales de ningún tipo. No puede aplicar a subsidios para el pago de sueldos, para inversión edilicia ni acceder a programas de generación y promoción del empleo. Esto significa que el 100% de su financiamiento deriva de las 12 cuotas anuales que aporta cada estudiante.

Como comenta el Director Ernesto Lucarno en la entrevista realizada por Universidad Siglo 21, las cuotas son de un nivel elevado. Según la información extraída de la página web del colegio para Abril 2022 la cuota promedio más el comedor suma un valor de \$44.000 (pesos cuarenta y cuatro mil). Es decir que basándonos en una familia tipo (2 niños a cargo), la misma debe contar con presupuesto de anual de \$1.056.000 (\$88.000 por 12 meses) para afrontar las cuotas del colegio.

Este es un constante factor de preocupación debido a la inestabilidad general y cíclica de la economía argentina, en especial con una inflación estimada para el año 2022 del 57,9% según el Relevamiento de Expectativas de Mercado publicado por el BCRA. (BCRA; 2022)

Factores Sociales:

La información provista por la Universidad Siglo 21 respecto al Instituto Santa Ana nos señala que la imagen desde otras instituciones es positiva y, en palabras del director, este se resignifica con objetivos vinculados con la calidad y calidez del proyecto institucional. Esto es sostenido en un trabajo colaborativo y en equipo, donde los docentes cumplen un rol central en propuestas y en acompañamiento permanente y personalizado de los estudiantes. Su página de Facebook muestra, en muchos casos, opiniones sumamente positivas de la comunidad para con la escuela. (Universidad Siglo 21; 2022)

Por otro lado nos indica que a nivel ministerial (Dirección General Enseñanza Privada o DIPE), tiene un alto nivel de aceptación, tanto en el desarrollo del proyecto institucional como en los proyectos de crecimiento. (Universidad Siglo 21; 2022)

Pareciera ser que lejos quedó aquella imagen negativa que se formó alrededor del colegio en el año 2000. En la actualidad el Instituto Santa Ana se presenta antes los ojos de la sociedad como una institución de prestigio y trayectoria caracterizada por la calidad educativa y calidez humana, tal como lo expresa su *slogan* institucional

Factores Tecnológicos:

El avance tecnológico atraviesa la totalidad de nuestras actividades. Las instituciones educativas no son ajenas a este fenómeno. Incluso, podría decirse que son receptoras de esta fuerte demanda social.

El aislamiento preventivo y obligatorio decretado por el Gobierno Nacional en el año 2020 generó la necesidad de implementar una educación a distancia con la consecuente inversión tecnológica para ponerla en marcha.

El Instituto Santa Ana realizó una importante inversión tecnológica para atender esta emergencia, lo cual genera una ventaja competitiva aun cuando las clases virtuales parecen haber quedado en el pasado.

Si bien se han incorporado herramientas informáticas y se han contratado servicios de conexión (Wifi en todo el colegio) aún se detectan inversiones por realizar como por ejemplo poder completar la totalidad de las divisiones con pizarras interactivas.

Respecto a la comunicación han sabido consolidar los canales tecnológicos. El Instituto tiene una fuerte presencia en redes sociales y mantiene canales de difusión con la comunidad educativa (docentes, padres y alumnos) mediante Whatsapp.

Cinco fuerzas de Porter

- *Amenaza ante nuevos competidores:* En los últimos 15 años para responder a la creciente demanda de matrícula en instituciones privadas se han instalado nuevas propuestas educativas en la zona. Generando nuevos competidores para el Instituto Santa Ana. Se puede mencionar en este grupo a la Escuela Alan Turing, el Instituto Tecnológico Isaac Newton y el Centro de Educación Activa John Dewey.

Finalmente para los próximos años el colegio se enfrentará a un competidor inesperado ya que el Colegio Lasalle ha decidido abandonar su histórico esquema de jornada simple y ha iniciado el proceso de convertirse a la jornada completa en todos sus niveles.

- *Rivalidad entre competidores:* Los competidores directos del Instituto Santa Ana son los colegios privados de jornada completa de zona norte de la Ciudad de Córdoba con especialización en lengua extranjera. Como competidores históricos se puede mencionar a la Academia Argüello que se propone como un colegio trilingüe (castellano, inglés y francés), el Colegio Alemán también de propuesta trilingüe (castellano, inglés y alemán) y la Escuela Castel-Franco de modalidad bilingüe (castellano e italiano).

- *Poder de negociación de los proveedores:* El Instituto Santa Ana al ser una empresa de servicios tiende a una cartera de proveedores reducida. Prácticamente no terceriza servicios: el comedor, el servicio de limpieza y la guardia de seguridad dependen del mismo Instituto.

- *Poder de negociación de los clientes:* Los clientes del Instituto Santa Ana son los padres de los alumnos que los eligen para la educación de los mismos. El poder de negociación de los mismos aumenta a medida que se amplía la oferta educativa similar en la zona. Esto representa un riesgo para el colegio quien debe invertir en mantener una propuesta vigente, atractiva y diferenciada respecto a sus competidores. Por otro lado, cuenta con la ventaja de que los padres toman la decisión de la educación escolar de sus hijos pensando en el largo plazo, cambiar a los niños de colegio no es una decisión comparable a cambiar la marca de gaseosa que se consume sino que implica un desarraigo del niño de lo que conoce e iniciar una socialización desde cero en otro instituto.

- *Amenaza de servicios y productos sustitutos:* como servicios sustitos se pueden mencionar las academias de formación de la lengua inglesa que funcionan en contra turno a la

jornada simple de las escuelas. No se considera un riesgo considerable ya que la tendencia en este tipo de instituciones es direccionar su público objetivo a otro segmento socioeconómico, principalmente a aquél que no cuenta con presupuesto para acceder a un colegio bilingüe.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Trayectoria: con más de 40 años de historia, Instituto Santa Ana se encuentra posicionado como un institución confiable con un proyecto probado.
- Reconocimiento de la comunidad: Tiene una buena reputación en la comunidad educativa.
- Infraestructura Edilicia: Cuenta con una superficie privilegiada, con una batería de 6 aulas para el nivel inicial, un edificio principal para el nivel primario y secundario, una casona que funciona como sala de arte, espacio al aire libre para huerta y granja, patios diferenciados por nivel, cancha de básquet, cancha de césped sintético y comedor.
- Propuesta educativa diferenciada: Respecto a sus competidores es la única institución que ofrece Huerta y Granja dentro de su currícula en todos los niveles.
- Zona: Está ubicado en una zona de gran expansión demográfica, principalmente por la proliferación de barrios cerrados y *housings* de localidades aledañas (Villa Allende, Villa Warcalde y La Calera)
- Jornada: Respecto a sus competidores Instituto Santa Ana ofrece la jornada más abarcativa. Nivel inicial de 09:00 a 16:20, Nivel primario de 08:00 a 16:30 y Nivel secundario de 07:45 a 16:00. A su vez ofrece a los padres la posibilidad de pre y post hora (ingresar antes del horario o después del horario pactado) para que los hermanos que asisten a distintos niveles puedan ser trasladados en conjunto.

Oportunidades:

- Desarrollo tecnológico: seguir apostando al crecimiento en la adquisición de insumos tecnológico y equipamiento.
- Comunicación Institucional: crecimiento y consolidación del equipo de comunicación que se incorporó en los últimos años.
- Crecimiento Edilicio: terminar la construcción del edificio para trasladar al Nivel secundario.

Debilidades:

- Cultura Organizacional: está fuertemente arraigada a la imagen de una sola persona, la fundadora del colegio.
- Socia Fundadora: no tiene formación pedagógica, fundamental para ofrecer un servicio educativo.
- Gestion familiar: por lo general las empresas familiares tienden a la poca profesionalización y división correcta de tareas en personal idóneo.
- Escases de RRHH: el segmento de docentes bilingües es restringido, lo que les deja limitadas opciones de elección de recursos.

Amenazas:

- Valor de las cuotas: Son elevadas, aun ante sus competidores. Se corre el riesgo de que los competidores emergentes tengan propuestas más económicas.
- Competidores: las nuevas propuestas educativas se van consolidado y convirtiéndose en atractivas para el segmento
- Emergencia Sanitaria por Covid-19: Si surgiera un nuevo brote epidemiológico y la educación deje de ser presencial puede aparejar el éxodo de alumnos hacia instituciones con cuotas más bajas.
- Nuevos mercados laborales para los docentes bilingües: tanto por la demanda de los colegios competidores como por las empresas extranjeras que ofrecen trabajo remoto en nuestro país para personal de habla inglesa con sueldos competitivos.

El Instituto Santa Ana no cuenta en la actualidad con un departamento de Recursos Humanos, por lo que muchos de los procesos y subprocesos que son responsabilidad del mismo están a cargo de personal administrativo y directivo del colegio.

Si bien la experiencia y la práctica son cualidades valorables para la realización de una tarea, la formación específica para abordar las problemáticas del personal es sumamente necesaria.

Es común a las instituciones educativas, y el Instituto Santa Ana no es la excepción, que pierdan de vista que además de ser un centro educativo son un centro laboral.

El hecho de no ser conscientes de la importancia que tiene el Instituto como centro empleador deviene en numerosos procesos en los que tienen un desarrollo escaso, tales como sus procesos de selección, sus estrategias de atracción y sus propuestas para fidelizar al personal.

Por otro lado se observa que todos los recursos de comunicación y difusión de la cultura del Instituto Santa Ana están dirigidos a los estudiantes y sus familias pero carecen de acciones específicas dirigidas al personal que presta servicios en la institución.

Marco Teórico

En este apartado se detallan los conceptos principales necesarios para abordar el trabajo. Se detalla el concepto de Marca Empleadora desde la concepción de distintos autores, así como también del concepto de Propuestas de Valor al Empleado que está íntimamente relacionado con el primero. De igual modo se presentan los conceptos de Comunicación Interna y Comunicación Externa.

Marca Empleadora

Jimenez (2015) intenta explicar el concepto de marca empleadora como un conjunto de herramientas de marketing que las empresa poseen pero aplicadas a su público interno, con el objetivo de captar profesionales talentosos que manifiesten su deseo de trabajar en sus organizaciones.

Siguiendo el aporte de Jimenez (2015) se encuentra concordancia con lo expuesto por Ccorisapra-Quintana (2019) quien también define a la marca empleadora como una técnica de mercadotecnia interna que le es de utilidad a las organizaciones para atraer profesionales capaces y mantener a los trabajadores actuales que manifiesten identificación con la empresa.

En la misma línea que los autores señalados (Jimenez; 2015 - Ccorisapra-Quintana 2019) encontramos el aporte de Saini (2013) quien expone que “La marca del empleador es una herramienta de marketing eficaz que ayuda a las organizaciones a proyectar su imagen distintiva en la mente de los solicitantes potenciales y a posicionarlos como el empleador preferido.” (Saini, 2013)

Los autores incluidos hasta este punto coinciden en que desarrollar una estrategia de marca empleadora consiste en tomar herramientas de marketing y redirigirlas al público interno, consiguiendo con esta acción, la captación y mantención de talentos calificados.

Si bien se concuerda en que determinadas herramientas de mercadotecnia pueden ser tenidas en cuenta para el diseño de un plan de marca empleadora, distintos autores manifiestan que no son iguales.

Tal es el caso de Gavilán, D., Avelló, M. y Fernandez Lores, S. (2013) que expresan que existe una marcada diferencia entre las estrategias aplicadas a la marca empleadora, respecto a las aplicadas a una marca de consumo. Se destaca que la experiencia de la marca empleadora es significativamente más intensa y prolongada ya que el colaborador no solamente

interactúa con la marca (como es el caso de los clientes externos) sino que la vive durante 8 horas diarias.

Se concuerda con la ampliación del concepto de marca empleadora que se expone en el trabajo de Fernández-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016) en donde se define la experiencia de la marca empleadora como el proceso de estímulo inducido al trabajador de percepciones físicas, sentimientos, emociones y acciones del lugar de empleo, disfrute del trabajo y valores empresariales; es decir, los beneficios que ofrece la organización al empleado por ser y hacerse parte de la organización.

Finalmente Carolina Borracchia (2015) asegura que el *employer branding* (marca empleadora) no es un mero desprendimiento del marketing. La lógica que emplea uno y otro son diferentes principalmente porque las variables son diferentes.

Propuesta de Valor al Empleado (PVE)

Carolina Borracchia (2021) en su libro *Data Driven Employer Branding* explica “La PVE es un concepto proveniente del *branding*, del mismo modo que un producto tiene una propuesta de valor para el consumidor, un trabajo también la tiene”. (Borracchia; 2021)

Para Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B., (citado en Toledo; 2021) la Propuesta de valor del empleado (PVE) no tiene que ver con la publicidad, sino con lo que experimenta y recibe el colaborador mientras forma parte de la empresa.

En la misma línea, Borracchia (2015) hace referencia a que la PVE tiene que ser coherente y consistente con el ADN de la institución y con las necesidades actuales de los colaboradores. Hay tantas PVE como personas, por eso debemos trabajar en las apropiadas para nuestra organización y nuestro público específico. (Borracchia; 2015)

Comunicación Interna y Externa

Linardi y Cortina (2017) en su libro “Marketing para recursos humanos: comunicaciones internas para la Marca Empleador” comentan que la la palabra Comunicación viene de la palabra en latín *Communicare*, que significa compartir y manifiestan que justamente de eso se trata, de compartir con los demás nuestras ideas y, así, involucrar a todos en el asunto.

En la misma línea Capriotti P. (1998) (citado en Cesari 2021), afirma que la comunicación interna es la facultad que posee una organización para hacer partícipe a todas las personas que la integran, involucrando a cada una de ellas en distintos aspectos organizacionales.

Para Andrade (2002), la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Según Jesus García Jimenez (1998) la comunicación interna no es un fin, sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias, que supone el nuevo contrato psicológico que une a los hombres con las organizaciones.

Para Avilia (1999) (citado en Capello; 2021) la comunicación externa es la que la organización mantiene con las personas que no pertenecen a ella, pero que sin embargo están vinculadas por compartir un interés común.

Respecto a la comunicación externa Andrade (2002) la concibe como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

La importancia de invertir en el desarrollo de una estrategia de marca empleadora se manifiesta fundamental, no solo como una mera herramienta para facilitar los procesos de selección sino para crear identidad e identificación tanto en el interior de la organización como en el afuera.

El diseño de las propuestas del valor al empleado es el elemento fundamental para poder consolidar la marca empleadora de las instituciones y deben ser pensadas desde una perspectiva única y diferenciadora.

Finalmente, la comunicación en el centro de todo, compartiendo con todos los públicos quienes somos, que hacemos y porqué valemos.

Diagnóstico y Discusión

Con toda la información analizada se puede realizar un amplio diagnóstico de la situación actual del Instituto Santa Ana. Los cambios en el mercado, tales como el aumento de la demanda de su servicio y la aparición de nuevos competidores y fortalecimiento de otros, el crecimiento exponencial y sostenido de matrícula con su consecuente engrosamiento de la plantilla de personal hacen de éste el momento oportuno para repensar sus procesos de recursos humanos.

Se considera importante señalar que en la actualidad el Instituto Santa Ana no cuenta con un departamento de recursos humanos, todos los procesos y subprocesos son abordados por diferentes personas de la institución como secretarias, directores, personal administrativo y contable, ninguno de ellos con formación en recursos humanos.

Es habitual que las instituciones educativas centren su preocupación en los abordajes pedagógicos, y el Instituto Santa Ana no es la excepción, pero se deja de lado la importancia de contar con una estructura con formación específica para atender todo lo relacionado al personal que cumple servicios en el colegio.

En este reporte de caso se realizará para dar solución a uno de los problemas puntuales que tiene hoy el Instituto, referido a la dificultad de atraer y retener docentes bilingües.

Al realizar el diseño de una estrategia de marca empleadora se intentará posicionar al Instituto Santa Ana, no sólo como una excelente opción en donde estudiar, sino también como un excelente lugar en donde trabajar.

Se buscará obtener el reconocimiento de la comunidad docente que se intenta atraer respecto al instituto, identificando al establecimiento como un lugar atractivo para desarrollar su carrera laboral y despertar en los colaboradores que actualmente trabajan en el colegio el orgullo de pertenecer al mismo.

Se trabajará en el diseño de la PVE apropiada para el Instituto Santa Ana, teniendo en cuenta la cultura organizacional y el ADN institucional, así como también las necesidades actuales de del publico objetivo.

Finalmente se trabajará sobre la comunicación interna y externa, definiendo los canales comunicacionales apropiados para la difusión de la marca empleadora.

La totalidad de las acciones contribuirá al crecimiento del negocio y la inversión para realizarlas se verá retribuida en beneficios económicos para el Instituto Santa Ana, ya que

permitirá incrementar el valor de las cuotas de los alumnos en un 1.5% y elevar sus ganancias anuales.

Plan de Implementación

Objetivo general

Diseñar la estrategia de Marca Empleadora del Instituto Santa Ana para la atracción y retención de docentes implementando propuestas de valor al empleado y fortaleciendo la comunicación interna y externa específica para el segmento, generando un beneficio para el colegio del incremento del 1,5% en las cuotas de los alumnos y elevar sus ganancias anuales.

Objetivos específicos

- 1) Contratar los servicios profesionales de un consultor de Recursos Humanos.
- 2) Diseñar las propuestas de valor al empleado adecuadas para la cultura organizacional y el segmento docente.
- 3) Trabajar la comunicación interna y externa para la difusión de la Marca Empleadora en conjunto con el departamento de comunicación.
- 4) Implementar una Encuesta de Clima Laboral anual para monitorear la percepción del personal respecto de las propuestas de valor al empleado.

Alcance

El Plan se implementará en el Instituto Santa Ana de la ciudad de Córdoba, estará destinado a la totalidad de su personal (docente y no docente) y tendrá una duración de 6 meses comenzando en Septiembre 2022.

Limitaciones

El Ministerio de Salud de la Nación anunció que estamos viviendo la cuarta ola de contagios de Covid-19 el plan se verá afectado si el ejecutivo decidiera decretar medidas de aislamiento obligatorio.

Se toma como parámetro financiero la matriculación actual del Instituto Santa Ana, ya que no está disponible ningún otro dato financiero de la institución.

Acciones

Contratación de Profesional de RRHH

Resulta de suma importancia incorporar de manera permanente en la estructura actual del Instituto Santa Ana una persona con formación profesional en recursos humanos para diseñar, implementar y monitorear las acciones derivadas de la estrategia de marca empleadora.

El profesional contratado también tendrá a cargo el reclutamiento y selección de nuevos docentes para el instituto.

Para la realización de las tareas encomendadas se realizará un contrato profesional mediante carta oferta por 40 hs mensuales. (Anexo 1)

Recursos involucrados: 40 hs mensuales de 1 consultor *senior* de RRHH

Alcance temporal: de Agosto a Diciembre de 2022

Presupuesto: \$1000 la hora, \$40.000 al mes, \$20.000 de Agosto a Diciembre

Diseño de PVE

Trabajar propuestas basadas en los ejes del compromiso afectivo para el fortalecimiento de la marca empleadora.

Experiencia Sensorial (lugar de trabajo): “The Teacher’s Lounge” (Anexo 2)

Realizar un reacondicionamiento de la sala de docentes para generar un espacio agradable, insertando elementos que estimulen el bienestar sensorial.

Acciones específicas:

- Pintar la sala de maestros con colores de tono pastel ya que los mismos colaboran a transmitir sensaciones de tranquilidad, armonía y satisfacción.
- Pintar una de las paredes de la sala con pintura para pizarrón para promocionar campañas y mensajes temporales
- Incorporar en una de las paredes un vinilo de corte con frase motivacional: “La educación es un acto de amor, por tanto, un acto de valor” Paulo Freire

- Agregar una barra de “*Healthy Snacking*” (meriendas saludables) donde los maestros podrán servirse una fruta o barra de granola
- Incorporar un parlante con tecnología bluetooth para escuchar música
- Suscribirse a una cuenta Premium de Spotify para transmitir música en la sala de maestros

Recursos involucrados:

- Pintura latex color pastel
- Pintura para pizarra color negro
- Pinceles y rodillos
- Mano de obra de pintura
- 1 Plancha de vinilo de corte
- 5 kilos de fruta diarios
- 1 Parlante tecnología Bluetooth
- 1 cuenta Premium de Spotify

Alcance temporal: de Agosto a Diciembre 2022

Presupuesto: \$219.586,95 (el desglose se encuentra en el apartado *Recursos*)

Experiencia Emocional (Disfrute del trabajo)

Establecer acciones de celebración entre docentes y propuestas de interacción entre compañeros para fortalecer vínculos y compartir experiencias.

Acciones específicas:

- Campaña “*Let’s celebrate us*” (Anexo 3) el último día de cada mes se realizará un festejo colectivo de los acontecimientos y logros significativos de ese mes (cumpleaños, incorporaciones, jubilaciones, méritos recibidos, etc.). El festejo incluirá una torta, gaseosas y cotillón.
- Campaña “*DJ for a week*” (Anexo 4) establecer por semana un docente a cargo de elegir la música que se transmitirá en la sala de docentes durante toda la semana. Al final del año se realizará una votación para elegir el mejor

“DJ for a week” del año. El ganador recibirá como premio un parlante inalámbrico.

Recursos involucrados:

- 1 torta de 4 kg mensual
- 12 litros de gaseosa mensual
- 2 Parlantes tecnología Bluetooth (1 para la sala y 1 para premio)
- 1 cuenta Premium de Spotify

Alcance temporal: de Agosto a Diciembre de 2022

Presupuesto: \$38.985 (el desglose se encuentra en el apartado *Recursos*)

Experiencia Intelectual (Internalización de valores institucionales)

Realizar jornadas institucionales de formación y participación activa para todo el personal del colegio

Acciones específicas:

Campaña “Santa Ana Outdoors” (Anexo 5). Al final del año realizar una jornada outdoors para todo el personal con actividades de team building

Recursos involucrados: 4 hs de 1 consultor *senior* de RRHH que coordine la actividad

Alcance temporal: Diciembre de 2022

Presupuesto: \$20.000

Comunicación Interna y Externa

- Comunicación Interna: Crear un grupo de WhatsApp (Anexo 6) con todo el personal del colegio para la transmisión de mensajes y comunicaciones institucionales, difusión de campañas, anuncios de celebraciones, etc.

- Comunicación Externa: Crear una cuenta de LinkedIn institucional (Anexo 7) con servicio para la difusión del Instituto Santa Ana como empleador y para visualizar las búsquedas de personal vigentes en el instituto.

Recursos involucrados:

- Equipo de comunicación
- Cuenta de whatsapp gratuita
- Cuenta de LinkedIn gratuita

Alcance temporal: de Agosto a Diciembre de 2022

Presupuesto: sin costo

Encuesta de Clima Laboral

Anualmente en el mes de diciembre realizar una Encuesta de Clima Laboral a través de un formulario de Google bajo el lema “*Santa Ana Getting Better*” (Anexo 8) para monitorear la recepción de las propuestas de valor al empleado y las medidas adoptadas.

Recursos involucrados: Planilla de Google Forms gratuita

Alcance temporal: Diciembre de 2022

Presupuesto: sin costo

Recursos

ACCIONES	ACCIONES ESPECÍFICAS	DESCRIPCIÓN	COSTO ESTIMADO
REACONDICIONAMIENTO SALA DOCENTES	PINTURA SALA COLOR PASTEL	MATERIALES Y MANO DE OBRA	\$ 20.000,00
	PINTURA PARED TIPO PIZARRON	MATERIALES Y MANO DE OBRA	\$ 6.250,00
	VINILO CON FRASE	MATERIALES Y MANO DE OBRA	\$ 1.700,00
	BARRA HEALTHY SNACKING	FRUTAS Y BARRAS DE GRANOLA DE AGO A DIC	\$ 186.000,00
	PARLANTE BLUETOOTH	PARLANTE NOGA ONE LIGHT NGL-400 BT	\$ 3.949,00
	CUENTA PREMIUN SPOTIFY	1 CUENTA DE AGO A DIC	\$ 1.687,95
CAMPAÑA LET'S CELEBRATE	INSUMOS PARA FESTEJOS	TORTA x 4 KILOS DE AGO A DIC	\$ 32.000,00
		GASEOSAS x 12 LITROS DE AGO A DIC	\$ 6.985,00
CAMPAÑA DJ FOR A WEEK	PREMIO MEJOR DJ FOR A WEEK	PARLANTE XIAOMI MI COMPACT BLUETOOTH SPEAKER 2 PORTATIL	\$ 1.819,00
CAMPAÑA SANTA ANA OUTDOORS	EJERCICIO TEAM BUILDING	MATERIALES Y MANO DE OBRA	\$ 20.000,00
COMUNICACION INTERNA	GRUPO DE WHATSAPP	CUENTA GRATUITA	\$ 0,00
COMUNICACION EXTERNA	CUENTA LINKEDIN	CUENTA GRATUITA	\$ 0,00
ENCUESTA CLIMA LABORAL	GOOGLE FORMS	CUENTA GRATUITA	\$ 0,00
CONTRATACION DE PROFESIONAL DE RRRHH	CONTRATO 40 HS MENSUALES	CONSULTOR SENIOR DE AGO A DIC	\$ 200.000,00
HONORARIOS PROFESIONALES	DISEÑO DE LA PROPUESTA	DISEÑO Y DETALLE DE PROPUESTA	\$ 15.000,00
TOTAL			\$ 495.390,95

Marco de Tiempo

ACCIONES	PLANIFICACION		AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				
	INICIO	FIN	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
REACONDICIONAMIENTO SALA DOCENTES	1-ago	19-ago																					
CAMPAÑA LET'S CELEBRATE	1-ago	22-dic																					
CAMPAÑA DJ FOR A WEEK	1-ago	continuo																					
CAMPAÑA SANTA ANA OUTDOORS	17-dic	17-dic																					
COMUNICACION INTERNA	1-ago	continuo																					
COMUNICACION EXTERNA	5-sep	continuo																					
ENCUESTA CLIMA LABORAL	19-dic	21-dic																					
CONTRATACION DE PROFESIONAL DE RRRHH	1-ago	continuo																					

Evaluación del impacto de implementación

Para la evaluación del impacto de la implementación de la propuesta se utiliza la herramienta *Roi* que calcula el retorno de la inversión de las acciones.

DESCRIPCION	CANTIDAD
CANTIDAD DE ALUMNOS MATRICULADOS ACTUAL	407
CUOTA PROMEDIO MENSUAL	\$ 44.000,00
INGRESO MENSUAL ACTUAL POR MATRICULA	\$ 17.908.000,00
INCREMENTO 1% CUOTA MENSUAL	\$ 44.660,00
INGRSO MENSUAL POR MATRICULA CON CUOTA INCREMENTADA	\$ 18.176.620,00
INCREMENTO DE INGRESOS DE AGOSTO A DICIEMBRE	\$ 1.343.100,00
INVERSION DE AGOSTO A DICIEMBRE	\$ 495.390,95
FORMULA ROI	
$\frac{1343100,00 - 495390,95}{495390,95}$	X 100 = 171,12

El retorno de la inversión es del 171,12% es decir que por cada peso que el Instituto Santa Ana invierta en la propuesta obtendrá \$1,71 de retorno por lo que se demuestra que la aplicación de la propuesta resulta beneficiosa para el colegio.

Conclusiones

Como conclusión de este reporte de caso queda evidenciada la importancia de invertir en estrategias de marca empleadora en el Instituto Santa Ana ya que deviene en múltiples beneficios para el colegio.

Se encuentra demostrado el beneficio económico que trae aparejado, incrementando las ganancias de la Institución con un mínimo impacto en la cuota mensual de los alumnos.

Por otro lado enaltece la imagen institucional hacia adentro generando identidad y pertenencia en el personal, disminuyendo la rotación y favoreciendo la estabilidad; y hacia afuera mostrándolo como un empleador atractivo, al cual resulta deseable pertenecer.

En el marco de la estrategia de marca empleadora aplicada en el colegio se resalta la importancia del diseño de las propuestas de valor al empleado (PVE). Las mismas deben ser pensadas a la medida de la Institución, captando su identidad y valores para que resulten exitosas

Finalmente se destaca el rol clave de la comunicación institucional dentro del proceso. No se trata solo de diseñar e implementar acciones sino de compartirlas con el resto de la institución, construir con el público interno quienes somos, que nos hace diferentes y cuáles son nuestras ventajas competitivas para luego poder reflejarlo hacia los públicos externos.

Recomendaciones

Se sugiere al Instituto Santa Ana la incorporación de personal idóneo con formación en recursos humanos a su estructura de personal. Se considera necesario para diseñar y mejorar procesos propios del área como la definición de perfiles, los medios de reclutamiento y las técnicas de selección de personal, por mencionar solo algunas.

Por otro lado se sugiere analizar la posibilidad de dictar cursos de formación en inglés para los docentes del área de castellano. Se considera una gran posibilidad de desarrollo para todo el personal, tanto para los tomadores de los cursos como para los docentes del área de inglés que serían los instructores. Por último destacar la ventaja competitiva que significaría por la escasez de recursos de este rubro.

Finalmente se recomienda mantener en el tiempo las acciones propuestas en este reporte de caso, actualizándolas y diversificándolas con el *feedback* recibido en la encuesta de clima laboral

Referencias

Alles, M. (2014). La Marca Recursos Humanos. Argentina: Granica

Amadeo, Ivan Ezequiel (2017): “Marca empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y en las organizaciones”. Recuperado de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/16973>

Andrade, H. (2002). Definición y alcance de la comunicación organizacional. En C. Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones (págs. 11-17). México, D. F.: Trillas

BCRA (2022) “Relevamiento de Expectativas de Mercado” recuperado de http://www.bkra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Borracchia, Carolina It’s a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento (2015). 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Borracchia, Carolina, 2015. E-Book

Borracchia, Carolina Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión de la marca empleadora; 2021. E-Book

Canvas. Universidad Siglo 21 (2022); Reporte de Caso; Modulo 0. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14867/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>

Capello, J. (2021): “Plan de comunicación externa en medios digitales para el Sanatorio Morra” Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/22382/TFG-%20Jimena%20Capello.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ccorisapra-Quintana, J. (2019). Programas de incentivos y compromiso organizacional en los trabajadores de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco, Andahuaylas, Apurímac, 2019 [Tesis de grado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Recuperado de <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/506>

Fernández-Lores, S., Gavilan, D., Avello, M., & Blasco, F. (2016). Affective Commitment to the Employer Brand: Development and Validation of a Scale. BRQ Business Research Quarterly, 19(1), 40-54

Gavilán, D., Avelló, M. y Fernandez Lores, S. (2013) “Employer Branding: La experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo.” aDResearchESIC N° 7 Vol 7 · Primer semestre, enero-junio 2013 · págs. 58 a 75

Jiménez, A. (2015). Employer Branding: 14 preguntas y una conclusión.

Jiménez García, J. (1998). La comunicación Interna.

Recuperado

de

https://www.peoplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1510_Capital%20Humano%20AJ.pdf

Ley Provincial N° 9.870. (2010). Recuperado de https://dges-cba.infod.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf

Linardi, A.- Cortina, M. (2017). Marketing para recursos humanos. Comunicación interna para Marca empleador. Argentina. Granica.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2003). La Guerra por el talento. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Saini, G. R. (16 de Agosto de 2013). ¿Qué revelan las mejores encuestas de empleadores sobre la marca del empleador y la intención de postularse? J Brand Manag 21,

ANEXOS

ANEXO 1: carta oferta servicios de consultoría de recursos humanos

Sr. Ernesto Lucarno
Instituto Santa Ana
CORDOBA

01 de agosto de 2022

De mi mayor consideración:

La presente carta tiene por objeto poner en su consideración los términos mi oferta de servicios:

1) Oferta a la Entidad:

Servicios generales de consultoría de recursos humanos a mencionar: reclutamiento y selección de personal, implementación y seguimiento de estrategias de marca empleadora, aplicación de encuesta de clima laboral y cualquier otro servicio dentro del *expertise* profesional de la formación en Recursos Humanos.

Los servicios serán prestados sin tener ninguna relación laboral con el Instituto Santa Ana.

2) Precio:

Mis honorarios se basan en 40 horas mensuales de servicios generales de consultoría de recursos humanos, y ascienden a la suma de **\$40.000 (pesos cuarenta mil)** mensuales. El servicio se facturará dentro de los cinco primeros días del mes en el que se prestan los servicios y deberá ser abonado dentro de los 10 primeros días del mismo, mediante acreditación en mi caja de ahorro n° 13202/0 abierta en Banco Julio S.A. Alias: Graciana305 CUIL 23-32876173-4.

3) Rescisión:

La profesional y el Instituto Santa Ana podrán resolver la prestación de los servicios sin alegar causa alguna mediando notificación fehaciente, con una antelación mínima de 30 (treinta) días a la otra parte.

4) Ley Aplicable:

Esta carta oferta se emite bajo las Leyes de la República Argentina y ha de regirse por éstas. Toda controversia entre las partes que surja de o se relacione con esta carta oferta, por los servicios se resolverá conforme a los procedimientos de mediación y conciliación establecidos en la Ley N° 26.589 y normas reglamentarias. Las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los tribunales nacionales con asiento en la Ciudad de Córdoba.

5) Conformidad:

La presente carta oferta se considerará aceptada desde el momento en que el Instituto Santa Ana envíe nota firmada manifestando la aceptación de sus términos.

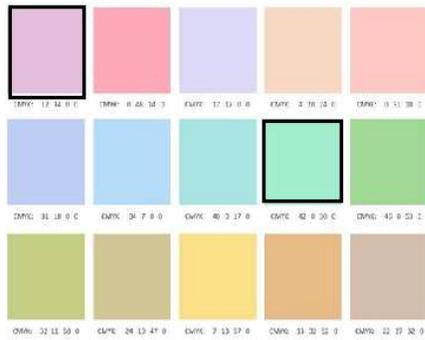
6) Confidencialidad

Me comprometo a la NO divulgación de información propia del Instituto Santa Ana, reconociendo y aceptando que la misma es de propiedad de Instituto Santa Ana siendo un bien valioso, especial y único de éste.

Quedando a su disposición para las aclaraciones que fueran necesarias, saludo a usted muy atentamente.

Graciana Niza

ANEXO 2: "The Teachers Lounge"



Colores seleccionados para las paredes de la sala

Inspiración pared pizarra



Inspiración barra
Healthy Snacking



Plancha vinilo de corte:

"La educación es un acto de amor, por tanto, un acto de valor"

Paulo Freire

ANEXO 3: Difusión campaña "Let`s Celebrate Us`"



ANEXO 4: Difusión campaña “DJ for a Week”



ANEXO 5: Difusión campaña "Santa Ana Outdoors"



Dic 2022

Santa Ana Outdoors

Te invitamos a participar de un
encuentro único rodeado de naturaleza
donde vamos a compartir una jornada
especial

Muy pronto te contaremos mas...



ANEXO 6: Ejemplos de difusión en grupo de Whatsapp interno



ANEXO 7: LinkedIn institucional



The image shows the LinkedIn profile page for Instituto Santa Ana. At the top, there is a navigation bar with the LinkedIn logo, a search bar, and icons for Inicio, Mi red (with 2 notifications), Empleos, Mensajes (with 1 notification), and Notificaciones (with 99 notifications). The profile banner features a group of people in a classroom setting with the text "CALIDAD EDUCATIVA, CALDEZ HUMANA." and the Instituto Santa Ana logo on the left, which includes a red fleur-de-lis and the year 1980. Below the banner, the profile name "Instituto Santa Ana" is displayed, followed by the description "Con más de 40 años de experiencia acompañamos a familias, alumnos y comunidad. Jardín, Primaria, Secundario" and "Educación primaria y secundaria · 221 seguidores". A section below indicates "1 persona que estudió en la misma institución educativa que tú trabaja aquí · 111 empleados". At the bottom of the profile, there are three buttons: "+ Seguir", "Ir al sitio web", and "Más". A navigation menu at the very bottom includes "Inicio", "Acerca de", "Publicaciones", "Empleos", and "Personas".

ANEXO 8: “Santa Ana Getting Better” Encuesta de clima laboral

La presente encuesta tiene como objetivo obtener información sobre nuestro Clima Organizacional. Los resultados nos van a ayudar en la toma de decisiones y/o acciones en beneficio de toda la institución.

A continuación vas a encontrar una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales solicitamos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sentís o pensás.

En la Sección 1 te vas a encontrar con preguntas para agrupar parámetros generales de los encuestados, esta información es útil para hacer una mejor lectura de los resultados y para idear los planes de acción específicos para los distintos grupos etarios y por antigüedad.

En las restantes secciones te vas a encontrar con preguntas y afirmaciones respecto a temas organizacionales, las cuales vas a tener que evaluar en una escala del 1 al 5, siendo la opción 5 la que representa tu mayor conformidad con la frase y la opción 1 tu mayor disconformidad. A su vez en cada sección contás con un espacio libre para expresar tus ideas y opiniones sobre cada tema.

Esta encuesta es totalmente anónima.

SECCIÒN 1: Parámetros generales

Género:

- Femenino
- Masculino
- No binario
- Prefiero no contestar

Edad:

- Entre 20 y 35 años
- Entre 36 y 50 años
- 51 años o mas

Antigüedad:

- Menor a 5 años
- De 6 a 10 años
- Mayor a 10 años

SECCIÒN 2: Experiencia sensorial: lugar de trabajo

- 1) Cuento con un espacio físico de trabajo agradable
- 2) Mi espacio físico de trabajo contribuye a mi bienestar
- 3) Mi espacio físico de trabajo facilita mi labor diaria
- 4) La sala de maestros es un espacio comfortable
- 5) Te gustaría agregar algo:.....

SECCIÓN 3: Experiencia emocional: disfrute del trabajo

- 1) Disfruto haciendo mi trabajo
- 2) Me divierto trabajando
- 3) Disfruto de interrelacionarme con mis compañeros de trabajo
- 4) Me gusta participar de propuestas extralaborales
- 5) Te gustaría agregar algo:.....

SECCIÓN 4: Experiencia intelectual: internalización de valores

- 1) Conozco acabadamente los valores del ISA
- 2) Me identifico con los valores del ISA
- 3) Los valores del ISA son positivos para la sociedad
- 4) Los valores del ISA son positivos para sus empleados/as
- 5) Te gustaría agregar algo:.....

SECCIÓN 5: Experiencia con la Marca Empleadora

- 1) Me siento valorado por trabajar en el ISA
- 2) He creado fuertes lazos de afecto con el ISA
- 3) Deseo continuar trabajando en el ISA en el largo plazo
- 4) Recomendaría a un amigo/a trabajar en el ISA
- 5) Te gustaría agregar algo:.....

¡Muchas gracias por participar!