

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Posicionar como marca empleadora al Instituto Santa Ana”

Alumna: María Florencia Rousselle

DNI N°: 32.804.103

Legajo: VRHU13404

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2021

Agradecimientos

A la Universidad y en especial a los docentes de cada asignatura que me asesoraron, guiaron y formaron durante el recorrido de toda la carrera, siempre me sentí contendida, teniendo presente la brecha que existe entre cursar de manera virtual que realizarlo de forma presencial.

A mi familia que siempre me apoyo desde que tome la decisión de estudiar, en cada instancia dándome el aliento para nunca abandonar y seguir adelante siempre con más fuerzas animándome, que cada vez quedaría menos para poder disfrutar de esta hermosa y humana profesión.

Siento que cada esfuerzo y sacrificio valió la pena, ya que no fue fácil, teniendo otras responsabilidades que también dependían de mí, así como lo fue la facultad también era el cuidado y la atención a mis hijas y familia, la casa y el trabajo.

Estoy inmensamente feliz, orgullosa y agradecida por haber culminado con este trabajo final de grado.

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el Instituto Santa Ana , colegio bilingüe de educación privada de Cordoba Capital , que se inauguro en 1980, desde ese momento comenzó a crecer teniendo una plantilla de 72 empleados y 407 alumnos , que tenia en este nuevo estadio la necesidad de posicionarse como marca empleadora .

Motivo por el cual se diseño un plan de implementacion cuyo objetivo fue posicionar al Instituto Santa Ana como marca empleadora para atraer y retener al talento humano a través de la creación de un programa de valoración de empleados para que la institución obtenga como beneficio un aumento del 10% en la matriculación.

Teniendo como resultado un retorno de inversión de 194%

Palabras Claves: Marca Empleadora – Perfil Social – Programa de Valoración de Empleados.

Abstract

The case report was carried out at the Santa Ana Institute, a bilingual private education school in Cordoba Capital, which was inaugurated in 1980, from that moment it began to grow with a workforce of 72 employees and 407 students, who had in this new stadium the need to position itself as an employer brand.

Reason why an implementation plan was designed whose objective was to position the Santa Ana Institute as an employer brand to attract and retain human talent through the creation of an employee valuation program so that the institution benefits from an increase in the 10% on enrollment.

Resulting in a return on investment of 194%

Keywords: Employer Brand - Social Profile - Employee Assessment Program.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación.....	8
Marco Teórico.....	16
Marca empleadora.....	16
Programa de valoración de empleados	16
Clima Laboral	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Diseño del perfil digital de la empresa	21
Propuesta de valor interno	22
Marco de tiempo de la implementación.....	24
Evaluación del impacto económico	24
Conclusión	26
Recomendaciones	26
Bibliografía	27
Anexos	29
1. Programa de capacitación en marca empleadora	

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. Es un colegio mixto y laico, cuenta con dos orientaciones: Humanidades y Ciencias Sociales. Se especializa en idioma inglés. Las acreditaciones internacionales de la enseñanza de inglés son expedidas por las universidades de Cambridge y London. (Facebook.com, 2021).

El Instituto Santa Ana fue inaugurado en el mes de marzo de 1980. Se encuentra ubicado en la calle Ricardo Rojas 7253, Argüello – Córdoba. A modo de geolocalizarlo, el Instituto Santa Ana se halla en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba; aproximadamente, a 7 kilómetros del centro de la ciudad, en el límite norte del barrio Argüello, colindando al frente con barrio de Argüello Norte; Villa 9 de Julio y Villa Silvano Funes. (Canvas Universidad Siglo 21, 2021).

La institución se encuentra rodeada de viviendas y casonas amplias, con mucha vegetación. La zona de Argüello casi en su totalidad se encuentra a un nivel elevado, aunque cuenta con algunas pocas zonas bajas a las orillas del río Suquía. Hacia el noroeste aparecen las primeras colinas de las Sierras Chicas. Cabe mencionar que la zona en la cual se encuentra el Instituto Santa Ana tiene todos los servicios (agua corriente, alumbrado público, luz eléctrica; servicio de recolección de residuos y espacios verdes abiertos a la comunidad); además de varios clubes donde se practican diversos deportes como el rugby; tenis; vóley; básquet; beisbol; hockey y futbol.

Esta institución, funciona en un edificio propio. Actualmente asisten a ella unos 407 alumnos y 72 docentes distribuidos en dos turnos: mañana y tarde. El mantenimiento y cuidado del establecimiento es constante y se sostiene con fondos propios recaudados por medio del pago de la matrícula y cuotas mensuales de los estudiantes. .

En sus comienzos, el Instituto Santa Ana, se constituyó como una sociedad anónima, compuesta por 3 (tres) inversores: uno, encargado de los aspectos pedagógicos, y dos, del aspecto administrativo. Con el tiempo, estos inversores se fueron: el que se encargaba de lo pedagógico se fue entre 1985 y 1986. Hacia el año 2008, solo quedó uno solo de los tres fundado.

En cuanto a la visión de la institución, puede decirse que es una escuela 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. El Instituto Santa Ana 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.

Respecto a los valores esenciales que el Instituto Santa Ana propaga son: la libertad, la solidaridad, el respeto, la honestidad y la individualidad, donde el niño y su familia encontrarán la posibilidad de fortalecer su autoestima y prepararse para la apertura a la sociedad. La convivencia escolar tiene su base en el conocimiento de las normas que la regulan, el diálogo para lograr internalizarlas y el respeto de los límites para quienes las vulneran.

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.

La institución cuenta con un equipo docente capacitado, estable y comprometido con su tarea, con voluntad y entusiasmo, que acompaña la formación de los estudiantes a lo largo de su trayecto escolar.

La trayectoria, la reputación, el compromiso de los docentes y las autoridades del Instituto Santa Ana hace que esa experiencia, ese prestigio se transmita tanto de manera interna como de manera externa, con el objetivo de posicionarse por encima de su competencia.

Para poder comprender mejor la temática de lo que significa el concepto de marca empleadora es necesario contar con antecedentes de quienes antes abordaron esta temática en otras empresas.

Por su parte Rivadero Ursula, (2020) en su trabajo final de grado, un manuscrito científico realizado sobre las empresas de la provincia de Córdoba muestra cuáles son los principales desafíos que tiene el departamento de recursos humanos en la actualidad y la funcionalidad de la marca empleadora en las empresas diciendo que:

Uno de los grandes desafíos que se presentan a los profesionales de RRHH como función estratégica y clave, es la retención y atracción de los mejores talentos, considerando al mismo como un activo primordial para las Organizaciones. Aplicar procesos que influyen en las actitudes de los colaboradores, fortalecer los aportes que hacen, promover conductas justas e imparciales y la no discriminación entre personas con igualdad de oportunidades, son acciones que van más allá de la teoría que enseñan

los libros, incorporar la mejor tecnología o el tamaño de la firma. Entre otras cuestiones, el desafío consiste en posicionar a la organización en la mente de los colaboradores, como la mejor opción para trabajar, logrando una respuesta afectiva y generando los mayores sentimientos de confianza, como resultado a la eficacia de su gestión. (Rivadere , 2020, pág. 3)

Groni Natalia, (2020), en el trabajo final de grado, un reporte de caso sobre Man-Ser de la provincia de Cordoba, propone que para implementar una estrategia de marca empleadora es todo un desafío para el área de RRHH al tener la responsabilidad de crear sentido de pertenencia en los empleados, demostrarles que trabajan en una compañía que está alineada a sus valores, brindarles un salario competitivo, generar motivación y posibilidades de desarrollo. Las nuevas formas de comunicación generan que los empleados sean los principales voceros, y que tengan la posibilidad de hacer públicas sus experiencias.

Herrera Noelia (2019), expone en su reporte de caso realizado sobre la empresa Man-Ser de la provincia de Cordoba que el desarrollo de la marca empleadora consiste en construir una buena reputación de la empresa, posicionándola ante empleados actuales y futuros como un excelente lugar para trabajar, aunando esfuerzos entre las áreas de marketing y de RRHH, con el fin de poder lograr que estos se vivan la misma experiencia del cliente interno.

En un entorno competitivo es importante que las empresas que ya están posicionadas en el mercado puedan trabajar con sus colaboradores puertas adentro con el fin de poder hacerles vivir las mismas experiencias que tienen sus clientes externos es necesario que el personal que trabaja en el Instituto Santa Ana pueda tener la sensación de lo que significa trabajar en la institución buscando que este entusiasmo por pertenecer contagie a otros y quieran formar parte es necesario que se trace un muy buen paquete de propuestas de valoración de empleados y encuestas de clima laboral para conocer cuáles son las necesidades de estos.

Es relevante gestionar la marca empleadora en el Instituto Santa Ana por que será la primera institución que decide mejorar a sus colaboradores haciéndoles vivir la misma experiencia que viven sus clientes, con la finalidad de mostrarse ante el mundo que es una organización que tiene un programa de beneficios competitivos y trabajadores felices por las herramientas que les brindan para estar completamente fidelizados con la compañía, utilizando las encuestas de clima para saber que piensan y sienten quienes forman parte de la comunidad educativa.

Análisis de Situación

El Instituto Santa Ana cuenta con 41 años de trayectoria, replicando la excelencia año tras año. Hay cifras que lo demuestran: la matriculación total de los alumnos año tras año fue creciendo en los tres niveles. En el año 2017 se matricularon 360 alumnos. Al año siguiente, la cifra escalo a los 407 alumnos y en 2019, esta cifra creció a 456 alumnos.

Otro indicador que nos habla de excelencia es el nivel de abandono escolar que hubo en los últimos 5 años que oscilo entre el 1% o 2 % y la causa fue por cambio de colegio.

En lo que respecta al personal docente, el Instituto Santa Ana cuenta con 16 docentes para el nivel inicial; 12 para el nivel primario; 33 para el nivel secundario. Dispone de 6 docentes para educación física; otros 5 docentes para materias especiales como arte, música, computación y 1 docente en el gabinete psicopedagógico.

Se observa que el Instituto Santa Ana ofrece a sus alumnos, la oportunidad que estén en contacto con la naturaleza a través de la granja y huerta del jardín con personal capacitado.

Entre los proyectos institucionales, se cuenta con la unidad curricular Educación Ambiental, en la que los estudiantes de todos los grados participan, por medio de diferentes actividades, en la huerta y en la granja de la escuela, lo que fomenta la interiorización de valores de cuidado y protección de la naturaleza. Se realiza un gran trabajo de reciclado de desechos animales con el objetivo de visualizar el valor económico de la basura a través de la venta. El Instituto Santa Ana vende desde el año 2018, el compost, los productos de granja (huevos), el papel, el plástico y el vidrio que son reciclados. Este valor agregado se lo inculca a los alumnos a fin de concientizar sobre el medio ambiente y promover acciones tendientes al reciclado de materiales.

Otra ventaja diferencial es que el Instituto Santa Ana, trabaja sobre la perspectiva de género. En el año 2016, se firmó un convenio marco de cooperación interministerial con la cartera educativa nacional y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación con el objetivo de promover la igualdad de oportunidades, impulsando la realización de programas de transversalidad de género en la educación.

Respecto a los principales competidores que tiene el Instituto Santa Ana, son 4 (cuatro) que cumplen con los mismos estándares que este. Uno de ellos, es la Academia Argüello que brinda una propuesta pedagógica trilingüe, de gestión privada. Cuenta con nivel inicial, primario y secundario de jornada completa. Otro competidor es el colegio La Salle Argüello, fundado en 1938, de gestión privada que posee los niveles: inicial, primaria y secundaria. Otra

institución es el colegio Alemán que es una institución de gestión privada, de jornada completa que cuenta con nivel inicial, primario y secundario, y es bilingüe y, por último, se encuentra el colegio del Carmen, que es un centro educativo del sector privado, de ámbito urbano, de nivel inicial, primario y secundario.

Todos los colegios enunciados, son del ámbito privado, tienen tres niveles (inicial, primario y secundario).

Para poder comprender como la situación excepcional que vive la educación motivo de la pandemia provocada por el Covid-19, el primer análisis que se realizara será el PESTEL que estudia el macroentorno de una organización teniendo en cuenta las decisiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

Análisis Pestel

Factores Políticos

En el contexto de la pandemia por el Covid – 19, los colegios debieron readaptarse a un escenario poco común: una emergencia sanitaria nunca vista en nuestro país. Ante las medidas de aislamiento social obligatorio (ASPO) que el gobierno nacional decreto el 19 de marzo de 2020 a través del DNU 297/2020, los docentes debieron modificar el modo de enseñanza tradicional por la virtual, siendo un gran desafío para la escuela tener que readecuar sus sistemas a la nueva realidad, las suspensiones de clases virtuales se extendieron durante todo el ciclo lectivo 2020.

Finalmente llegó el último día del ciclo lectivo y, como se sospechaba, el año transcurrió completo sin que la inmensa mayoría de los chicos pudiera volver a tener clases presenciales. Desde el 16 de marzo hasta hoy, más de 11 millones de estudiantes no regresaron a las aulas y siguieron con lecciones a distancia. (Infobae, 2020, <https://www.infobae.com/>).

El ciclo lectivo comenzo dentro de la nueva normalidad en todo el pais entre los meses de febrero y marzo, este tema es un tema de discusion politica en este momento en la zona del AMBA debido a que el Presidente de la Nacion dicto el 16 de abril un decreto que suspendia las clases presenciales hasta el 30 del mismo mes por motivos sanitarios debido a que el colegio aumenta la circulacion, el tema fue llevado a la Corte Suprema de Justicia de la Nacion por el Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, que aun esta a la espera de un fallo de si el decreto es constitucional o no.

En la provincia de Córdoba que presenta un riesgo epidemiológico moderado las clases se mantienen de manera presencial siempre y cuando la situación esté controlada, pero extremarán los controles alrededor de las escuelas.

El anuncio presidencial llevó a una extensión de las medidas restrictivas hasta el 21 de mayo, ante el creciente número de casos de coronavirus, el Gobierno de Córdoba mantuvo un encuentro con la Mesa Provincia-Municipios para establecer las pautas y restricciones en todo el territorio cordobés. (...) Las actividades escolares se mantendrán sin modificaciones, debiendo extremar las autoridades de la comunidad educativa el estricto cumplimiento de los protocolos vigentes. Los municipios y comunas se comprometen a reforzar el cumplimiento de los mismos en la actividad peri-escolar. (La Voz, 2021).

Factores Económicos

La economía Argentina está en crisis con un aumento sostenido de la pobreza que ronda en un 50%, desocupación en 11% e inflación en torno al 15% , el año 2020 que las escuelas estuvieron cerradas en el caso de los colegios de educación privada se vieron con grandes problemas económicos debido a que muchos de ellos no veían los ingresos de las cuotas de los alumnos.

La mitad de los alumnos de colegios privados no pagó cuotas del año pasado, pero esta cifra alcanza hasta el 70% en los jardines de infantes y maternales, donde fue mucho más difícil sostener la virtualidad durante la pandemia de coronavirus. La preocupación de los padres es que a esta realidad se suma no poder afrontar la matrícula para el ciclo lectivo 2021. Mientras, la de los dueños de las instituciones es no perder alumnos inscriptos, por lo que muchos de ellos diseñaron planes de refinanciación de pagos y flexibilizaron los valores de preinscripción. En la Argentina hay unas 17.000 instituciones educativas privadas, de las cuales casi un 60% cuenta con algún tipo de subvención estatal, que va desde el 20% hasta el 100%. Este aporte cubre tanto los cargos oficiales como algunos componentes específicos, pero no alcanza al personal no docente ni a los costos por servicios operativos. Durante 2020, la mayoría de los colegios se mantuvo con el programa de Asistencia al Trabajo y la Producción (ATP), que para el directivo fue muy útil para los colegios y fue un aporte importante, pero ya caducada esta ayuda estatal, dependen este año totalmente de las cuotas y de la subvención estatal en los casos que les corresponde. Ante esta realidad y priorizando el tener los alumnos adentro muchos están creando planes de

refinanciamiento las deudas y flexibilizando los valores de la matrícula para lograr que los alumnos se anoten. (Perrino , 2021, <https://tn.com.ar/>).

Factores Sociales:

Luego de un año sin clases presenciales comienzos de marzo 2021, los alumnos volvieron a las aulas debiendo cumplir estrictos protocolos, agrupando a los alumnos en burbujas sanitarias para evitar contagios y contactos estrechos. Nada de esto fue suficiente. Es por ello que los colegios debieron invertir en tecnología como computadoras, internet de banda ancha; cámaras para transmitir vía streaming a un grupo de alumnos mientras que otra parte del curso este de manera presencial en el aula, alternándose una semana cada burbuja en el aula. Esta situación no se podría llevarse a cabo en todas las instituciones dado que requiere contar con los recursos financieros y tecnológicos necesarios aumentando la brecha digital entre quienes pueden pagar un colegio privado y la educación pública cada día más relegada y castigada.

Según un informe del Observatorio Argentinos por la Educación, en nuestro país 37 de cada 100 hogares no tienen acceso a internet fijo. En el nivel primario, uno de cada cinco estudiantes no cuenta con acceso a internet y tampoco el 15,9 por ciento de los estudiantes que finalizan la secundaria. Para lograr la continuidad pedagógica es fundamental el contacto del docente con el alumno. Otro de los problemas que surgen es que en las plataformas educativas que hoy son de acceso gratuito no existe la posibilidad de hacer videollamadas. Docentes y alumnos deben utilizar aplicaciones que requieren el pago de internet, como Zoom, Skype o WhatsApp. (Molina, 2020, <https://www.pagina12.com.ar>).

Factores Tecnológicos

En este periodo de pandemia la tecnología jugó un factor preponderante debido al incremento del teletrabajo, clases presenciales y servicios de streaming para el ocio, la educación tuvo que adaptarse a este contexto y maximizar el uso de la tecnología para no perder el contacto con sus alumnos, volviéndose fundamental para que estos aprendan y los docentes que en su mayoría no están preparados para clases virtuales buscando los recursos necesarios para poder hacer atractivo cada encuentro buscando captar la atención en un entorno difícil.

El Sistema Educativo Digital es una propuesta integral de plataformas educativas para alumnos, docentes y escuelas, articuladas en un esquema capaz

de favorecer y repensar las prácticas de enseñanza de los docentes. Tiene tres grandes componentes: plataforma para los alumnos, docentes y directivos. Cada elemento, lejos de ser un reemplazo de lo que los docentes ofrecen en las escuelas, busca crear un dispositivo para potenciar su trabajo enriqueciendo las herramientas de enseñanza y las experiencias de aprendizaje. El Sistema Educativo Digital, tal como se propone en el documento “Un sistema educativo digital para la Argentina”, requiere una construcción de largo plazo de capacidades institucionales estatales. Se trata de una apuesta a fortalecer el Estado en su capacidad de diseñar contenidos y recorridos de aprendizaje. (CIPECC, 2020, <https://www.cippecc.org>).

Factores Ecológicos

La ecología es algo de lo que la población tomó nota en los últimos años cuando se empezaron a ver las consecuencias que tienen los fenómenos del cambio climático y el calentamiento global, en 2018 se creó la primera escuela sustentable en la localidad de Mar Chiquita. Además de esto la ciudad de Buenos Aires promueve el programa escuelas verdes en donde se les enseñan a los niños de la primaria los principios de la educación ambiental.

El edificio, la nueva primaria de la Escuela N° 12, utilizará en su construcción más de 2.000 cubiertas usadas, 4.000 botellas y 8.000 latas recicladas, y contará con energía eléctrica a través de una red de paneles solares. Por su método, la escuela se mantendrá todo el año en una temperatura estable que oscila entre 18° y 25° y se abastecerá del agua de lluvia, reutilizándola en tres ocasiones antes de su disposición final. En la escuela, la sustentabilidad no es solo una materia de estudios, sino que es experiencial. Se cosecha, se riega la huerta, se producen alimentos orgánicos, se trabaja con iluminación solar. Es muy importante en el aprendizaje. (Fernandez , 2018, <https://www.infobae.com>)

Factores Legales

En Córdoba la educación está regida por la Ley Provincial N° 9870, principios generales y fines de la educación en la provincia de Córdoba, que tiene su raíz en la Ley Nacional 26.026 de enseñanza obligatoria en Argentina.

Durante la pandemia los colegios privados pudieron acceder a la asignación para el trabajo y la producción (ATP) en donde se abonaba el 50% de los sueldos de los docentes.

El segundo análisis a realizar será el que propone Michael Porter con sus cinco fuerzas en donde se busca comprender el microentorno de la organización teniendo en cuenta los poderes de negociación de clientes y proveedores, las amenazas del ingreso de competidores y productos sustitutos y por último la rivalidad entre los competidores.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es elevado debido a que la educación es un servicio y a la infinidad de colegios privados que hay en la provincia de Córdoba, motivo por el cual los padres pueden decidir de acuerdo con la educación que le quieran brindar a sus hijos y el poder adquisitivo con el que cuenta cada familia.

Poder de negociación de los proveedores

El Instituto Santa Ana, tiene proveedores con lo que trabaja a diario para la compra de sus insumos motivo por el cual no genera un poder de negociación alto por que en cualquier momento si los precios no son competitivos estos pueden cambiar por otros que brinden un mejor servicio.

Amenaza de nuevos competidores

Esta es una de las grandes amenazas para el Instituto Santa Ana debido a que los servicios educativos aumentan buscando llegar a distintos públicos con herramientas más competitivas.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien no es un producto sustitutivo si es una amenaza que la situación económica lleve a los padres a tener que pasar a sus hijos de la escuela privada como lo es el Instituto Santa Ana a la escuela pública.

Rivalidad entre competidores

En cercanías del Instituto Santa Ana están algunos colegios de educación privada que son su competencia directa entre ellos la Academia Argüello que brinda jornada completa y una propuesta trilingüe que es la mayor competencia seguido por el colegio Alemán que tienen

jornada completa con nivel inicial, primaria y secundaria además de brindar información bilingüe y los Colegio La Salle Argüello y el Colegio del Carmen que posee únicamente educación inicial, primaria y secundaria

El último análisis que se realizara será el FODA que busca analizar de manera interna la organización teniendo en cuenta las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Instituto Santa Ana.

Análisis Foda

Tabla 1-Matriz Foda

Fortalezas	Oportunidades
1. Sentido de pertenencia de los padres y alumnos a la institución.	1. Realizar practica de enseñanza personalizada.
2. Nivel de inglés, con certificaciones internacionales.	2. Programa de becas para personas de bajos ingresos.
3. Matriculación creciente todos los años.	3. Sumar algún idioma más a su curricula.
4. Muy buenas referencias de quienes asisten a la institución.	4. Gestionar talleres de empleabilidad y vocacionales.
5. Buen plantel profesional.	
Debilidades	Amenazas
1. Fallas en la comunicación institucional y en la delimitación de los roles del representante legal.	1. Escuelas bilingües subsidiadas por el estado con una cuota más baja.
2. Pocos espacios de investigación.	2. Vuelta a la escuela virtual que generara retraso en el pago de la matricula.
3. Poca difusión del Instituto.	3. Inflación y aumentos de cuotas.
4. Sentido de pertenencia de los colaboradores.	4. Cambios en el poder adquisitivo de la población.

Fuente: Elaboración propia

Las fortalezas que tiene la institución son la posibilidad que le brinda a sus alumnos para la certificación internacionales en inglés, como así también la confianza y fidelización que tienen los padres con el colegio sintiéndose parte de una misma familia.

Además de estas tienen muy buena reputación entre los miembros de la comunidad educativa que se traducen en un aumento de matrículas año a año.

Las debilidades radican en la fallas en la comunicación institucional debido al rol preponderante que ejerce el representante legal sobre el cuerpo directivo de la institución, además de contar con muy pocos espacios curriculares que estimulen en sus alumnos del nivel secundario los procesos de investigación.

Entre las oportunidades el Instituto Santa Ana tiene la posibilidad de ofrecer becas a niños de bajos recursos que generar subir su imagen institucional, como así también poder generar talleres de empleabilidad y vocacionales para aquellos que no tengan claro a que se quieran dedicar.

Las amenazas están focalizadas en la situación sanitaria que podía provocar un nuevo cierre a la educación generando problemas en el pago de las cuotas mensuales, como así también que por la situación económica algunos padres decidan retirar a sus hijos de la institución.

Teniendo en cuenta los análisis realizados las empresas dedicadas a la educación tuvieron un 2020 muy complicados debiendo adaptar sus sistemas de enseñanza presencial a la virtualidad, debiendo a los docentes para este nuevo escenario que tomo a todo el mundo de sorpresa, la ventaja del Instituto Santa Ana que al ser un establecimiento de gestion privada la conexión de los alumnos no fue un problema.

El mayor de los inconvenientes a los que se enfrentaron está relacionados con el pago de las cuotas y la matriculación del 2021 debido a que al no ir los alumnos al colegio tuvieron numerosos atrasos, generándose deudas en al menos el 80% de la matriculación total.

Se puede finalizar de acuerdo con la visión profesional de los recursos humanos que la organización está bien posicionada hacía en público externo teniendo una difusión boca a boca que le permite mantener e incluso aumentar su matriculación, pero problemas en a la hora de seleccionar a su personal debido a que no cuentan con un área específica y solo se mira el curriculum de los candidatos en función de la antigüedad en la docencia pero no se revisa ese historial que permita conocer si es el perfil que mejor se ajusta a la organización, además de brindar únicamente capacitaciones de perfeccionamiento docente sin importar que las personas además necesitan desarrollar competencias.

Marco Teórico

A continuación, se presentarán los conceptos centrales de este reporte de caso desde la teoría de los principales autores que abordaron los temas a tratar, siendo esta marca empleadora, programa de valoración de empleados y clima laboral.

Marca empleadora

Rodríguez Ardura y Jiménez Zarco (2007), define a la marca empleadora como aquella capaz de generar una imagen positiva que incrementa la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos.

Según Ambler y Barrow (1996) la marca del empleador consiste en un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora que, no sólo determina la identidad de la empresa como empleadora, sino que, además, comprende todo el sistema de valores de esta, así como sus políticas y comportamientos dirigidos a la atracción, motivación y retención de sus empleados actuales y potenciales.

Para Moroko y Uncles (2009), la marca empleadora es el proceso de lograr que la opinión que tengan de la empresa los candidatos que se pretenden captar sea la de un lugar atractivo para trabajar. De esta forma, el employer branding pretende crear una imagen en la mente de los potenciales candidatos que logre que quieran trabajar en esa empresa para poder retener al mejor talento.

Programa de valoración de empleados

Minchington (2006), define a la propuesta de valor del empleado como aquella que consiste en una oferta o promesa única, relevante y convincente proporcionada por una organización y que pretende generar compromiso en los empleados, sabiendo que ello tendrá un impacto positivo directo sobre su desempeño al trabajar y, por ende, en los resultados de la empresa.

Meier (2006), propone cuatro categorías de atributos para el programa de valoración de los empleados a compuestos por los elementos que ofrecen la experiencia de marca:

1. Beneficios emocionales: describen los hechos más soft del empleo, como el prestigio de la compañía, la realización personal, el ambiente de trabajo, la posibilidad de adquirir responsabilidades (empoderamiento) y el espíritu de trabajo en equipo.

2. Beneficios racionales: son los elementos del empleo como la competitividad del salario, las condiciones del contrato de trabajo, las oportunidades de desarrollo de carrera profesional, la formación y la ubicación.
3. Asociaciones tangibles: hacen referencia a elementos característicos de la empresa como los productos, el tamaño de la compañía, el éxito empresarial, el volumen de negocios y los resultados financieros.
4. Asociaciones intangibles: la reputación corporativa, la cultura empresarial y los valores que la rigen, el alto nivel de desempeño o rendimiento y la visión corporativa

Clima Laboral

El clima laboral es un concepto con amplia tradición en los estudios e investigaciones acerca del factor humano en empresas y organizaciones. Por razones evidentes, el clima laboral es un indicador fundamental de la vida de la empresa, condicionado por múltiples cuestiones: desde las normas internas de funcionamiento, las condiciones ergonómicas del lugar de trabajo y equipamientos, pasando por las actitudes de las personas que integran el equipo, los estilos de dirección de líderes y jefes, los salarios y remuneraciones, hasta la identificación y satisfacción de cada persona con la labor que realiza... sin agotar ni muchísimo menos la larga lista de factores que inciden y focalizan el clima o ambiente laboral. (Gan & Trigine, 2012, pág. 3).

Boras Martinez M. (2016), indican que el clima laboral es un concepto multidimensional, constituido por dimensiones relativas a las personas, relativas a los procesos del grupo y relativos a la organización. Es importante destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la organización y de ahí la relevancia de su estudio, al considerarse que es un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso que se da en la organización, así como de la productividad, eficiencia y desempeño empresarial. (pag.26).

Analizando lo que indican los autores con respecto al concepto de marca empleadora Rodriguez Ardura y Jiménez entienden que la marca empleadora el único objetivo que persigue es generar en el empleado una actitud de lealtad de los empleados para con la organización en cambio para Moroko y Unkles es únicamente la posibilidad de captar candidatos mostrándoles que es una organización atractiva para trabajar.

En lo que respecta al programa de valoración de empleados los autores coinciden que es la generación de beneficios que sirvan para retener a quienes trabajan en la organización y atraer a candidatos calificados.

En cuanto al clima laboral también hay coincidencias con respecto a la finalidad que persigue que es poder comprender cual es la satisfacción de los colaboradores con respecto a lo que ocurre dentro de la organización.

De acuerdo con las definiciones vertidas por los autores el termino de marca empleadora refiere al marketing interno que realicen las empresas para poder fidelizar a sus colaboradores y atraer a nuevos empleados que decidan formar parte de la organización, transformándose los primeros en embajadores de la marca, debiendo realizar las empresas encuestas de clima laboral para conocer lo que piensan los empleados de la compañía y la satisfacción de los trabajadores, con el fin de tener una mirada más activa de lo que necesitan y así generar un atractiva propuesta de valoración de empleados con beneficios que hagan la hagan atractiva.

Diagnóstico y Discusión

El Instituto Santa Ana tiene una muy buena reputación entre su público externo, pero tiene problemas para retener el talento humano debido a que no tiene desarrollado el concepto de marca empleadora e inconvenientes de relacionamiento entre el representante legal y el cuerpo directivo lo que genera un doble comando a la hora de gestionar al cuerpo docente.

Es importante que la institución comience a gestionar el concepto de marca empleadora para generar internamente una mayor satisfacción entre su público interno, para esto es necesario que la organización comience por conocer que es lo que necesitan sus empleados es ahí donde la encuesta de clima laboral cumple su propósito de poder indagar cuales son las satisfacciones de sus trabajadores para luego generar un programa de valoración de los empleados que tenga en cuenta las necesidades de estos.

La relevancia que tiene para la institución el desarrollo de marca empleadora es lograr que el ambiente que se vive en el exterior con los padres que recomiendan el colegio puedan también llevarlo hacia el interior convirtiéndose en un establecimiento educativo modelo que lleve a que quienes prestan sus servicios quieran permanecer y por su reputación como empleador quienes están fuera deseen formar parte.

Vale la pena que el Santa Ana aborde esta problemática porque no solo le garantizara tener empleados más productivos y fidelizados, sino que también le garantizara un aumento de al menos el 10% en la matriculación.

Plan de implementacion

Se presentarán en este apartado las acciones específicas para poder posicionar al Instituto Santa Ana como marca empleadora partiendo desde la encuesta de clima laboral para finalizar en la propuesta de valoración de empleados.

Objetivo General

Posicionar al Instituto Santa Ana como marca empleadora para atraer y retener al talento humano a través de la creación de un programa de valoración de empleados para que la institución obtenga como beneficio un aumento del 10% en la matriculación.

Objetivos específicos

- Realizar reuniones entre los equipos de trabajo para capacitarlos en el concepto de marca empleadora.
- Diseño del perfil digital de la institución para potenciar la vida de la empresa en redes.
- Implementar una propuesta de valor interno para retener y atraer al mejor talento disponible en el mercado

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso es aplicable al Instituto Santa Ana ubicado en la Av. Ricardo Rojas 7253 de Cordoba Capital, provincia de Córdoba, Republica Argentina.

Ámbito Temporal: Se estima como plazo para la implementación 6 meses de septiembre a febrero de 2021, pudiendo verse modificada las fechas de acuerdo con el avance de la pandemia provocada por el Covid-19

Acciones

Capacitación sobre la implementacion de marca empleadora

La primera acción que deberá llevarse adelante para poder comenzar con la implementacion de la marca empleadora sera una reunión con los equipos de trabajo del instituto para comenzar a generar sinergia entre los colaboradores, es necesario este tipo de formación por que la empresa comenzara a gestionar de una manera distinta a la que lo viene haciendo, buscando la mejora del clima laboral.

La logística de las actividades sera la siguiente:

- Diseño del plan de formación

- Citación a capacitación
- Dictado de la capacitación

Esta acción tendrá la duración de un mes para el diseño del plan de formación que estará a cargo del departamento de recursos humanos se tomaran dos semanas, la citación a la reunión sera a la semana siguiente y por ultimo se organizaran en 3 jornadas dentro de la semana 4 el dictado de la capacitación realizadas en burbujas sanitarias de no mas de 10 personas.

Recursos involucrados:

- Horas del profesional de recursos humanos en el diseño.
- Sala de capacitación de la institución.
- Cañón para proyectar la estrategia de posicionamiento.
- Artículos de librería.
- Servicio de Catering

En cuanto a los costos se destinará un presupuesto de \$ 80.000.

Es necesaria realizar este proceso de formación porque para construir marca se debe generar confianza entre los equipos de trabajo pensando que se vive en una aldea global en donde el emprendedorismo crece año tras años y el talento es cada vez más escaso, los jóvenes profesionales buscan corporaciones como medio para aprender y rotan buscando nuevos desafíos aunque estén en una gran compañía. (ver en anexo 1- Temario de la formación)

Diseño del perfil digital de la empresa

La segunda acción que se realizara estará destinada al público externo para que conozcan a la organización y lo que significa ser parte de la institución buscando aumentar las visualizaciones que mejoren la reputación digital de la empresa, siendo quienes pertenecen o exempleados los encargados de ser los embajadores de la marca a través de comentarios, videos, fotos o simplemente recomendando a la empresa como empleador.

Logística de actividades:

- Encomendar al área de marketing la apertura de canales digitales en redes sociales.
- Crear en dichas redes sociales un apartado titulado vida en la institución.
- Seleccionar mensualmente un miembro de la compañía para que cuente lo que significa trabajar en el Instituto.

- Subir semanalmente fotos con el título esto es lo que paso esta semana en el instituto e ir publicando paulatinamente parte del programa de EPV diseñado para la institución.
- Estimular a los colaboradores a la participación y comentarios en redes para aumentar la reputación de la organización.

El marco temporal de implementación se realizará en 3 meses distribuidos de la siguiente manera:

- Apertura de perfiles sociales (4 semanas)
- Comienzo de filmación de videos de los integrantes de la institución (4 semanas)
- Recolección de testimonios y fotos (2 semanas)
- Comienzo de posteo (2 semana)

Recursos involucrados:

- Personal de Marketing de la organización
- Cámara de fotos que filme en 4k.
- Banners institucionales
- Luces de filmación
- Artículos de librería

Costos:

- Horas hombre del departamento de marketing 60 horas mensuales sueldo promedio \$ 80.000 costo mensual \$ 20.000 costo anual \$ 240.000
- Cámara de fotos y filmadora \$ 64.999
- Banners institucionales 4 unidades precio por cada uno \$ 5. 896 costo total \$ 23.584
- Luces de filmación (aros de luz) \$ 3.500 cada uno se compran 3 costo total \$ \$ 10.500
- Costo total de la acción: \$ 339.083

Propuesta de valor interno

La propuesta de valor interno o del empleado es un elemento del marketing interno que sirve para posicionar a una empresa como marca empleadora y determinar cuan atractivo son los beneficios para los trabajadores.

Para realizar la propuesta del valor interno lo primero que se debe hacer es conocer como es percibida la organización en el ámbito interno a través de la encuesta de clima laboral y en ámbito externo a través de encuestas de satisfacción que sobre los productos y servicios que presta. Siendo necesario realizar focus group respecto a la marca y la experiencia de trabajo que brindan los equipos para conocer cuál es la impresión que hay con respecto a la organización en redes sociales, o comentarios sobre la institución, luego de esto ya se puede generar la propuesta de valoración de los empleados conociendo lo que esperan quienes trabajan en la organización y lo que piensa el cliente tratando de satisfacer a ambos con el fin de generar la retención y la atracción de los nuevos colaboradores.

Por lo tanto, la propuesta de valor del empleado de Instituto Santa Ana tendrá las siguientes particularidades con el fin de tener embajadores de la marca, convirtiéndose en la primera institución educativa que mejore la vida de sus trabajadores.

Siendo la nueva propuesta de valoración de los empleados la siguiente:

Programa de beneficios económicos

1. Beca de formación para los docentes de la institución por un valor de \$ 120.000 anuales.
2. Capacitaciones y jornadas de reflexión docente con el fin de mejorar las habilidades de los colaboradores con un costo de \$ 60.000 anuales.
3. Plus para quienes cumplan los objetivos organizacionales de \$ 5.000 adicionales al sueldo.

Programa de reconocimientos

1. Elección del empleado del año
2. 5 días libres por año para tramites personales
3. Reconocimiento por antigüedad
4. Jornadas flexibles para el área administrativa de 3 horas mensuales.

Para llevar adelante este programa de valoración de los empleados se requerirán 2 meses luego de realizada la encuesta de clima laboral teniendo en cuenta las siguientes acciones:

- Análisis de resultados – (3 semanas)
- Gestion de los beneficios – (3 semanas)
- Comunicación de estos – (1 semana)

La acción sera evaluada de acuerdo con la satisfacción y el uso de los beneficios que le den los trabajadores además de esperar que estos se conviertan en los embajadores de la marca.

Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 2- Diagrama de Gantt

Acciones / Mes	1				2				3				4				5				6			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación en M.E	■	■	■	■																				
Diseño del programa	■	■																						
Citacion a capacitación			■																					
Capacitación				■																				
Perfil digital del Santa Ana					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
Diseño y apertura de Red					■	■	■	■																
Filmación de Videos									■	■	■	■												
Realización de fotos													■	■										
Posteo															■	■								
PVE																								
Resultados de encuesta de Clima																	■	■	■					
Gestion de beneficios																					■	■	■	
Comunicación formal																								■

Fuente: elaboración propia

Evaluación del impacto económico

Para realizar el cálculo del retorno de inversión se deben considerar dos variables una de ellas es el beneficio por obtener y otro son los costos del proyecto.

Para poder calcular el beneficio por obtener en este plan de acción se tomará el valor promedio de la cuota que es de \$ 8.877,66 por alumno dato tomado del Instituto Santa Ana (2018) al año 2018 debiendo actualizarse de acuerdo con los niveles de inflación publicados por INDEC (2021)

1. Valor de la cuota 2018 - \$ 8.877,66
2. Inflación 2019 – 53,8% - \$ 13.653,84
3. Inflación 2020 – 36,1% - \$18.582,87
4. Inflación acumulada a mayo de 2021 – 17,6% - \$ 21.853,45

El instituto Santa Ana tiene 407 alumnos dándole un total de ingresos de \$ 8.894.354,15, el beneficio a obtener del 20 % da un valor de \$ 1.778.870,73.

Los costos del proyecto son:

- Capacitación en marca empleadora - \$ 80. 000
- Perfil social de la empresa - \$ 339.083
- Programa de valoración de los empleados - \$ 185.000
- Costo total - \$ 604.083

Cálculos del retorno de inversión:

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

$(\$ 1.778.870,73 - \$ 604.083) / \$ 604.083 \times 100 = 194 \%$

El resultado obtenido permite inferir que por cada peso que la empresa invierta obtendrá como equivalente \$ 1,94 haciendo de la implementación de la marca empleadora algo rentable.

Conclusión

Se puede concluir que con la implementación a realizar en el Instituto Santa Ana se comenzara con el proceso de posicionamiento de marca empleadora, siendo esta una cuenta pendiente para la organización que tiene una estructura robusta que le permite poder pensarse como empleador destacado para poder lograrlo lo primero que debe hacerse es informar al personal de la institución sobre este cambio en la gestión pasando estos de tener un rol secundario a protagonizar este cambio, el concepto de marca empleadora necesita de que los trabajadores actuales y pasados lo recomienden no solo desde la formalidad de una red social sino también en otros ámbitos de su vida cotidiana debiendo esta sobresalir sobre el resto de sus competidores.

Pero no solo con esto alcanza la marca de debe dar a conocer en todos los lugares posibles para atraer aquellos que no conocen a sus integrantes y es en las redes sociales el lugar ideal para darse a conocer, ante esto el principal beneficio que tiene este plan de acción es poder generar un perfil social en donde se muestre lo que sucede y contar con experiencias de quienes ya forman parte siendo importante que estos sean lo más natural posible, y por último con el programa de valoración de empleados se consigue la retención dándoles beneficios inigualables que permitan la retención de las personas.

Recomendaciones

Como recomendación con respecto a las acciones diseñadas en este plan de acción se aconseja que se realice un monitoreo de los comentarios publicados en los perfiles sociales y la interacción de estos, realizar la encuesta de clima de manera anual para mantener la satisfacción de los trabajadores elevada y revisar semestralmente el programa de valoración de empleados.

Con respecto a temas no abordados se recomienda aumentar la oferta educativa y un programa de responsabilidad social que incluya becas para personas con bajos recursos y muestren un excelente resultado académico.

Bibliografía

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer Brand. En T. Ambler, & S. Barrow, *Ambler, T; Barrow, S;* (págs. 185-206). NY: Journal of brand.
- Bordas Martinez , M. (2016). Gestion estrategica del clima laboral. En M. Bordas Martinez, *Gestion estrategica del clima laboral* (pág. 26). Madid: UNED.
- Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. . UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Canvas Universidad Siglo 21*. (29 de Abril de 2021). Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org4>
- CIPECC. (Octubre de 2020). <https://www.cippec.org>. Obtenido de <https://www.cippec.org>: <https://www.cippec.org/publicacion/un-sistema-educativo-digital-para-la-argentina/>
- Facebook.com*. (29 de Abril de 2021). Obtenido de <https://www.facebook.com/SantaAnaInstituto>
- Fernandez , M. (15 de Enero de 2018). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/educacion/2018/01/15/como-sera-la-primera-escuela-sustentable-de-argentina-que-se-construira-con-basura/>
- Gan , F., & Trigine, J. (2012). Clima Laboral. En F. Gan, & J. Trigine, *Clima Labral* (pág. 3). Madrid: Diaz de Santos .
- Grioni, N. (2020). La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L. En N. Grioni, *La estrategia de RRHH para posicionar la marca en MAN-SER S.R.L* (pág. 5). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Herrera , N. (2019). Plan de posicionamiento estratégico de la marca empleadora en la empresa Man-Ser S.R.L. En N. Herrera, *Plan de posicionamiento estratégico de la marca empleadora en la empresa Man-Ser S.R.L* (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Infobae. (18 de Diciembre de 2020). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/educacion/2020/12/18/termino-el-ciclo-lectivo-marcado-por-la-pandemia-y-las-clases-a-distancia/>

- Instituto Santa Ana. (2018). <https://www.institutosantaana.edu.ar>. Obtenido de <https://www.institutosantaana.edu.ar>: <https://www.institutosantaana.edu.ar/project/administracion/>
- La Voz. (30 de Abril de 2021). <https://www.lavoz.com.ar>. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar>: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/restricciones-para-cordoba-uno-por-uno-los-anuncios-de-la-provincia/>
- Meier, B. (2006). Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a companys . En B. Meier, *Employer Branding: A holistic concept of Strategic Brand Management for attracting and retaining a companys* . Hamburg: Diplomatica GmbH.
- Minchington, B. (2006). Secrets to a Great Employee Value Proposition. En B. Minchington, *Secrets to a Great Employee Value Proposition*. Human Resources .
- Molina, M. (17 de Mayo de 2020). <https://www.pagina12.com.ar>. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>: <https://www.pagina12.com.ar/266370-educacion-la-brecha-digital-profundiza-las-desigualdades-en->
- Moroko , L., & Uncles, M. (2009). Employer branding and market segmentation. . En L. Moroko, & M. Uncles, *Employer branding and market segmentation*. (pág. 181). California: Jouranl of Brand Management.
- Perrino , J. L. (13 de Enero de 2021). <https://tn.com.ar/>. Obtenido de <https://tn.com.ar/>: <https://tn.com.ar/economia/2021/01/13/la-mitad-de-los-alumnos-de-colegios-privados-adeuda-cuotas-y-se-crearon-planes-de-refinanciacion-para-retener-la-matricula/>
- Rivadero , U. (2020). La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba. En U. Rivadero, *La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba*. (pág. 3). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Rodriguez Ardura, I., & Jimenez Zarco, A. (2007). Comunicacion e imagen. En I. Rodriguez Ardura, & A. Jimenez Zarco, *Comunicacion e imagen* (pág. 38). Barcelona: UOC.

Anexos

1. Programa de Capacitación en marca empleadora

MÓDULO 1 | LA MARCA EMPLEADORA: PILAR CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE TALENTO

- › Recursos Humanos: nuevas disrupciones en los negocios y en las organizaciones.
- › La pérdida de confianza en las organizaciones.
- › Estrategia de talento.
- › La consistencia entre lo que se dice y lo que se es.
- › El engagement de los empleados como el eje central.
- › La desidealización de las empresas.
- › El riesgo de la “sobrepromesa” marcaría.
- › El caso Unilever.

MÓDULO 2 | LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR LA MARCA EMPLEADORA

- › Qué es y qué no es marca empleadora.
- › Cómo son y qué hacen las compañías más atractivas.

- › RRHH como aliado del negocio.
- › Claves para la gestión de la marca empleadora.
- › Hacia afuera: identificando a quiénes tenemos que atraer.
- › Hacia dentro: identificando a quiénes necesitamos reconquistar.

MÓDULO 3 | DE LA PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO A LA ACTIVACIÓN DE MARCA

- › Propuesta de Valor al Empleado (PVE).
- › De empleadores desconocidos a empleadores preferidos: el proceso en la mente del candidato.
- › Desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca.
- › El Employer Brand Toolkit.
- › Activación de un programa de relacionamiento con universidades.
- › Activación de un programa de atracción de talento.

MÓDULO 4 | DESAFÍOS DE LA CULTURA DIGITAL

- › La digitalización y el choque con la cultura tradicional.
- › El desafío de digitalizar una cultura empresarial.
- › Management en una cultura digital.
- › El caso Navent.

MÓDULO 5 | MÁS ALLÁ DE LAS VACANTES: CREANDO CONFIANZA EN LAS REDES SOCIALES

- › Modelos de gestión de redes: ventajas y desventajas.
- › ¡Eureka! Tus colaboradores ya están en las redes.
- › Liderando la conversación.
- › Convirtiendo candidatos en cocreadores.
- › Innovando en los testimoniales.

› El caso Grupo Peñaflo.

MÓDULO 6 | DE COLABORADORES A INFLUENCIADORES 2.0 EN LINKEDIN

› Colaboradores: embajadores o detractores de la marca.

› Paradigama TripAdvisor: el poder de la recomendación.

› De usuarios de LinkedIn a embajadores 2.0.

› Los influenciadores desconocidos: amigos, familiares y ex colaboradores.

› El caso Banco Galicia.

MÓDULO 7 | DESAFÍOS DE LA CULTURA INTRAEMPRENDEDORA.

› La cultura emprendedora como vehículo para la innovación.

› Bases de una experiencia de trabajo que contagia: equipos, independencia y propósito grupal.

› La agenda de trabajo orientada a un nuevo enfoque.

› Métodos para escalar procesos de innovación y formar una cultura de experimentación.

› El caso Tea Connection.

MÓDULO 8 | POTENCIANDO EL ENGAGEMENT A PESAR DE LOS MALOS JEFES

› La cultura como generadora de compromiso.

› Reavivando el contrato emocional.

› Los tres momentos del compromiso.

› El poder de la comunicación y el alto costo del silencio.

› Liderazgo y beneficios: ¿seguir invirtiendo