



HOTEL HOWARD JOHNSON:
MARCA EMPLEADORA COMO ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL
TALENTO HUMANO.

Lia Victoria De Piero.

Legajo: VRHU13391.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2019.

Agradecimientos

A Dios por ponerme en el camino ésta apasionante carrera y no soltar mi mano, demostrándome día a día su amor incondicional.

A mis Padres, Alejandra y Javier, y mi hermano Ismael, por confiar y sostener mi vida durante todo este tiempo. Por darme todo lo que necesitaba y sacrificarse tanto. Por su amor.

A toda mi familia, amigos y allegados que estuvieron durante éste proceso apoyándome.

A todos mis compañeros y futuros colegas, por haber puesto en práctica el verdadero trabajo en equipo y soporte mutuo.

Al Centro de Aprendizaje Universitario de La Falda y toda la Universidad Empresarial Siglo 21.

Gracias por confiar en mí y aportar su granito de arena en mi sueño.

Índice

Agradecimientos.....	1
Índice	2
Resumen.....	4
Abstract	5
Introducción	6
Análisis de la situación	9
Clientes.....	14
Sustitutos	14
Nuevos participantes	15
Proveedores	15
Rivalidad entre los competidores.....	15
Fortalezas.....	15
Oportunidades.....	16
Debilidades	16
Amenazas	16
Marco Teórico	18
Marca empleadora.....	18
Beneficios y cambios de paradigma.....	19
Las cuatro “C” del Employer Branding	19
Diagnóstico y Discusión	21
Conclusión diagnóstica	21
Plan de implementación.....	23
Objetivos.....	23
Alcance	23
Extensión de #SomosHJ	23

Mejora de puestos y compromiso – Comunicación 2.0	25
Desarrollo del banco de talentos	26
Marco de tiempo - Gantt:	27
Evaluación del impacto de la implementación:	27
Conclusiones	29
Recomendaciones	29
Bibliografía	30
Anexos	32
Anexo 1: Objetivo específico N° 1 – Extensión de #SomosHJ	32
Anexo 2: Objetivo específico N° 2 – Mejora de puestos y compromiso – Comunicación 2.0	35
Anexo 3: Objetivo específico N°3 - Desarrollo del banco de talentos	36

Resumen

En tiempos donde los colaboradores hacen a la imagen que deseamos comunicar de nuestras organizaciones, la gestión de lo que el trabajador vive y divulgue de la misma, impera. Para éste reporte de caso se ha tomado el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, junto con el contexto económico, político y social de la villa turística y el país. Considerando en el diagnóstico su necesidad de ampliar el uso de las herramientas que unifiquen tareas de reclutamiento y selección de personal, con miras a profesionalizar el talento.

Como propuesta de implementación se presenta la gestión de marca empleadora, un término relativamente joven en el campo de los Recursos Humanos que suele ser anexado a las tareas de Marketing y Publicidad. En la actualidad, los talentos de las nuevas generaciones dan gran importancia a conseguir un balance entre vida privada y vida laboral/profesional. El desafío de las organizaciones es lograrlo para así incrementar la productividad, atraer y retener el talento fomentando el compromiso con las tareas y con la organización. Utilizando la tecnología con sus softwares y las redes sociales como canales de comunicación, se logran resultados positivos para ésta tarea.

Palabras clave: Recursos Humanos, Talento Humano, Marca Empleadora, Comunicación y Redes Sociales.

Abstract

In times where collaborators have influence over the image we want to communicate about our organizations, the management of what the worker lives and spreads about the company is of high importance. For this case report the Howard Johnson Hotel of Villa Carlos Paz has been taken along with the economic, political, and social context of the touristic village and the country. Considering in the diagnosis the need of extend the use of tools that unify the task of recruiting and selection of personal, to look at professionalize the talent.

As implementation proposal, the management of the employer branding is presented; a relatively young concept within the Human Resources field which is usually attached to the labor of Marketing and Publicity. Nowadays, the talents of the new generations give great value to get a balance between private life and labor/professional life. For the organizations, the challenge is to get this to increase the productivity, attract and retain the talent encouraging the commitment with the tasks and organization. Using technology with its software and the social media as channels of communication, positive results are achieved.

Key words: Human Resources, Human Talent, Employer Branding, Communication and Social Media.

Introducción

La cadena de hoteles Howard Johnson tiene más de dos décadas de historia en éste país, abriendo su primer hotel en la ciudad de Buenos Aires en 1997. Años más tarde, como parte de su expansión por el país, se radica en la ciudad de Villa Carlos Paz en el año 2011, siendo su inauguración oficial en diciembre del 2016.

El hotel cuenta con las características de ser un “Condo Hotel” haciendo referencia a ser una combinación entre un negocio inmobiliario con la actividad hotelera.

Su locación se encuentra a cuarenta minutos de Aeropuerto Internacional Pajas Blancas de la Ciudad de Córdoba y cinco minutos del centro de Villa Carlos Paz, ofreciendo 127 modernas habitaciones (Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, s.f., <https://bit.ly/2NgVwDk>).

La franquicia pertenece a la familia Elliott, oriunda de la provincia de Salta. Dicha familia también forma parte del Directorio, siendo parte mayoritaria de las acciones.

Las instalaciones del hotel, además de las modernas habitaciones, cuentan con el restaurante The Lord y uno de sus principales *amenities* como es Iluminé spa.

Actualmente, con la aceleración de los procesos por nuevas tecnologías sumado a la proliferación del uso de las redes sociales, se hace indispensable pensar en la necesidad de dar una perspectiva abierta de las organizaciones, demostrando sus políticas y valores desde la mirada de los colaboradores. Esto lleva a pensar en trabajar en una marca empleadora.

Habiendo estudiado la situación actual del hotel se puede ver que aún su marca empleadora presenta poca explotación de su potencial, teniendo beneficios especiales, pero dejando por fuera la perspectiva y mirada de los empleados.

Las problemáticas presentes o errores comunes al trabajar en ésta nueva demanda pueden ser cuestiones de negación, al pensar que no es necesario el desarrollo de una marca empleadora; monotonía, cumpliendo con la tarea de manera que no distinga de la competencia con propuestas diferenciadoras; y, limitar su crecimiento, proyectando la propuesta con inicio y un final, no viendo que la propuesta debe ser dinámica y adaptable ante los cambios de mercado y tecnologías.

Villalba (2017), afirma que equilibrar vida privada y trabajo es determinante al momento de elegir una empresa o el puesto a ocupar.

Relacionado con lo precedente y adhiriendo con Guevara (2016), la marca empleadora son estrategias por parte del empleador que tienen la finalidad de atraer, motivar y retener el talento; teniendo en cuenta importantes atributos como lo son la estabilidad financiera, profesionalidad, balance con la vida laboral y el trabajo y perspectiva de los trabajadores.

Dicha estrategia integra dos tareas, motivación y atracción, que trabajando por separado no llegan a objetivos de tanta envergadura como si lo hicieran trabajándolas en conjunto, tal y como lo señalan Gomez, Ruibal, Salom y Stanta (2016) en su presentación.

En el contexto actual, Goyenechea (2016) indica que los requerimientos de los nuevos integrantes del mercado de talento forman parte de la generación *millennial*, haciendo que las empresas deban trabajar en post de demostrar atributos importantes como los psicológicos (pertenencia, participación e identificación), funcionales (crecimiento profesional y desarrollo dentro de la organización) y económicos (ligada al esfuerzo, cumplimiento de objetivos y beneficios de trabajo).

Habiendo presentado la organización y antecedentes se puede considerar que la necesidad de avanzar en ésta temática se hace fundamental para la creación/desarrollo de nuevos hábitos empresariales, como éste, al momento de reclutar a los candidatos idóneos correspondientes a nuestra necesidad incorporación o profesionalización.

Considerando que hoy en día toda persona que desea formar parte de una organización, ya sea por una situación de necesidad laboral o por una necesidad de cambio de las tareas que venía realizando, indaga por medio de los recursos que se tienen más a mano. Páginas institucionales, redes sociales y opiniones de parte de quienes han utilizado los productos o servicios forman parte de la principal fuente información.

La perspectiva de los colaboradores de la empresa, el compartir la misión, visión y valores de manera clara a través de ellos, también se hacen indispensables al momento de conseguir buenos reclutamientos. Viendo que al mismo tiempo se

podrá conseguir un compromiso motivacional mayor por parte de quienes ya forman parte de la nómina al demostrarles que su opinión sobre la empresa, el que se sientan cómodos con su puesto, con en el entorno y con los sistemas de beneficios que son otorgados por la organización.

En definitiva, el deber exponerse ante los ojos del mundo se hace necesario para conseguir mayor profesionalización en la temática de atracción y retención del talento humano.

Análisis de la situación

Howard Johnson es una cadena de hoteles internacional con franquicias a lo largo de todo Latinoamérica a las que se les permite dar el toque personal siempre y cuando se respeten lineamientos especificados por la marca.

Howard Johnson Carlos Paz inaugura en 2016, bajo la modalidad comercial de “Condo Hotel” teniendo tantos dueños como accionistas, siendo administradores, por ser socios mayoritarios, la familia Elliott.

- Misión: Desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

- Valores:

- Trabajar con responsabilidad teniendo en cuenta las consecuencias de cada uno de nuestros actos.
- Trabajar en un ambiente donde la honestidad se refleje en cada uno de nosotros.
- Hacer de la solidaridad un valor permanente entre los integrantes de nuestra empresa, plasmada en actos de compañerismo entre los mismos.
- El respeto mutuo, el trabajo en equipo y la cooperación será la base de todas las relaciones hacia adentro y afuera de la empresa. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 9).

- Estrategia corporativa:

- Consolidarse en el mercado local como una empresa con un fuerte foco en el turismo familiar.
 - Diseñar productos y servicios que se adapten a las necesidades específicas de los contingentes o turismo en grupo (jubilados, estudiantes, etc.).
- Filosofía y cultura de trabajo: está caracterizada por la relación humana y el compañerismo, con bases en el respeto, tolerancia y responsabilidad enfocados al servicio y atención al cliente.
 - Requisitos laborales: dada su categoría internacional es necesario que algunos puestos de contacto manejen el idioma inglés de forma fluida, así como es preferente que los directivos también lo hagan.
 - Política verde y distinciones: el hotel presenta un código de conducta relacionado a la sustentabilidad que proponen pidiendo a sus huéspedes el menor uso de agua, detergentes y energías, la reutilización de sábanas y toallas y el aprovechamiento de luz y calorías proporcionados por el sol. También se ha alineado a el Programa de Hoteles más Verdes, habiendo sido reconocidos con la distinción plata del “Concurso Nacional buscando al mejor Proyecto de Hotelería en la República Argentina: Hoteles más Verdes”.
 - Beneficios para empleados:
 - Cobertura médica para todos los empleados que ingresen como planta fija del mismo, sin costo adicional para los mismos.
 - Psicóloga laboral, el establecimiento pone a disposición un profesional para cualquier tipo de consultas, sin costos para el empleado. Se encontrará presente en el hotel todos los jueves de 15.00 a 19.00 hs se puede solicitar turno directamente en administración.
 - 12 horas anuales libres para realizar trámites personales, las mismas deben estar autorizadas por el jefe y tener justificación.

- Torta de cumpleaños, se le brindará a cada empleado en su fecha de aniversario una torta para que pueda festejar con sus compañeros (el festejo se realiza en el comedor del personal).
- Descuentos: se brindan importantes descuentos en otros Howard Johnson de la cadena, deben ser solicitados en el sector de reservas.
- Capacitaciones: se fomenta la mejora continua con diversas capacitaciones gratuitas.
- Cuponera de descuento. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 25).

Sumado a esto, el hotel cuenta con un plan de mentoría para quienes ingresan durante los primeros dos meses. Los ingresantes son capacitados por otros colaboradores que han sido capacitados por especialistas de Howard Johnson internacional.

- Normas:

- Como empleado del hotel, usted está en posición de observar la vida personal de muchas personas de diversas culturas. Por ello es obligatorio que usted no hable de lo que observa, ni con otro personal del hotel ni fuera del mismo.
- Ética, integridad y responsabilidad como accionar profesional.
- Permanente deseo de superación. Búsqueda de la excelencia.
- Respetar las leyes, reglamentos y derechos de los demás.
- Pasión por el trabajo.
- Delegar para favorecer el desarrollo profesional de los miembros.
- Fomentar el buen clima laboral.
- Propiciar el confort en el lugar de trabajo en orden limpieza y ambientación. (Howard Johnson, Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, 2018, p. 13).

- Competencia: los principales competidores son:

- Amérian Carlos Paz.
- Portal del Lago.
- Eleton.
- Pinares Panorama Suites & Spa.
- Pinares del Cerro.

Estos últimos son los principales competidores a nivel, calidad de servicios y prestaciones.

Cabe aclarar que a pesar de ser competencia se suele trabajar en conjunto con ellos manteniendo comunicaciones informales, realizando acuerdos y estando disponibles para las diferentes necesidades que se presenten en el transcurso de sus actividades.

- Áreas y funciones:

- Recursos Humanos: Responsable de asesorar, planificar, gestionar, motivar, formar, capacitar y seleccionar el personal.
- Jefe de Housekeeping: Asegura y vela por la correcta limpieza y la buena presentación de las habitaciones del hotel.
- Coordinador de recreación: planifica, organiza, ejecuta y controla actividades recreativas y deportivas para los huéspedes.
- Jefe de mantenimiento: supervisa y gestiona el mantenimiento de equipos, las instalaciones y el mobiliario del hotel.
- Jefe de Administración: Ejecuta, coordina y controla los procesos administrativos y contables.
- Marketing y Relaciones Públicas: Responsable de la planificación, dirección y gestión de la comunicación entre el hotel y sus diferentes públicos. Define y ejecuta los planes de promoción y publicidad.

Con ánimo de poder estudiar a profundidad para reconocer el contexto en el cual se sitúa la situación actual del entorno en relación con la organización elegida,

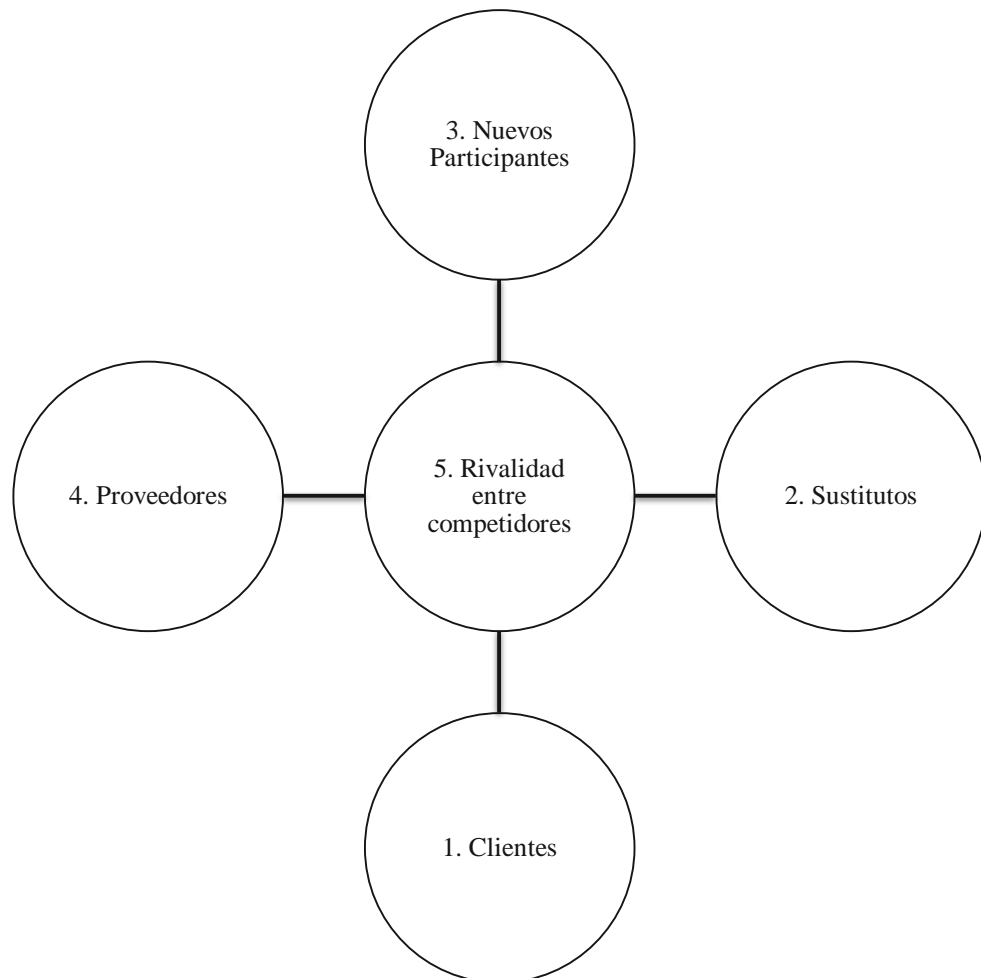
se realizará el desarrollo de tres análisis que concluirán con un análisis específico sobre la visión profesional del caso.

En el análisis macroeconómico del país mediante un PEST, veremos las variables que son de importancia para el estudio del caso:

Política
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo electoral. • Política financiera fluctuante. • Ley de contrato de trabajo. • Gobernabilidad inestable socialmente frente a los cambios económicos. • Leyes de cuidado del medioambiente. • Convenios con gremios hoteleros.
Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de inflación alta. • Riesgo país alto, desconfianza por parte de los inversionistas. • Inestabilidad de monedas extranjeras. • Devaluación de moneda nacional. • Índices de precios ajustados a moneda extranjera (mayormente).
Sociales
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad consiente con la naturaleza y con deseo de contacto con la misma. • Decisión por métodos de alojamiento alternativos para economizar costos. • Empleos con posibilidades de cumplimiento remoto. • Deseo de equilibrio entre contacto con la naturaleza y cercanía de los atractivos turísticos en ciudades. • Conocimiento y toma de decisiones mediante las opiniones de quienes ya tuvieron experiencia.
Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de electrodomésticos, maquinarias y artefactos de bajo consumo en pos de beneficios ecológicos y económicos. • Redes sociales y páginas oficiales de turismo para promover el lugar. • Programas de fidelización para el cliente y para la gestión eficiente de los distintos recursos.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis microeconómico, se verán las 5 Fuerzas de Porter en el contexto de Villa Carlos Paz.



Fuente: elaboración propia.

Clientes

La oferta de hotelería es variada en Villa Carlos Paz, pero se cuenta con beneficios exclusivos para quienes deciden por los servicios de Howard Johnson. Los segmentos de clientes turísticos que apunta el hotel son: turismo individual, turismo corporativo y turismo estudiantil, jubilados y agencias. Teniendo en cuenta que las distintas acciones de marketing trabajadas desde el hotel, se puede deducir que el poder de negociación del cliente en este caso es *moderado* por la distinta oferta hotelera del lugar.

Sustitutos

Los principales sustitutos son los alquileres de cabañas, casas particulares y los campings, los cuales ofrecen sus servicios de alojamiento con más o menos

prestaciones y distintas posibilidades de uso de las instalaciones. La amenaza de éstos es *moderada* ya que la elección de los sustitutos puede tener incidencia al momento de poner en la balanza la estadía más extensa en lugares con menos costoso y prestaciones limitadas, o una estadía corta en un lugar más costoso, pero con más prestaciones.

Nuevos participantes

El ingreso de competidores al campo hotelero en la zona, hacen que su amenaza sea *baja* ya que el mercado del hospedaje se encuentra muy explotado en Villa Carlos Paz.

Proveedores

La presión que ejercen los proveedores de la industria es *baja* puesto que la industria hotelera puede obtener sus productos en distintas industrias que se dediquen a la fabricación del producto. También se considera baja la presión debido a que se suelen hacer compras en grandes cantidades lo que hace que los precios puedan conseguirse a un menor costo.

Rivalidad entre los competidores

La ciudad de Villa Carlos Paz cuenta con una gran oferta de hospedajes de distinta categoría y con variadas ofertas dentro de sus predios. Teniendo en cuenta que los principales competidores establecen estándares altos y con miras a seguir creciendo, se podría decir que la presión de la rivalidad entre ellos es *alta*, a pesar que a nivel informal llevan una relación cordial y de soporte.

Para poder finalizar con los análisis situacionales se considera el estudio de las organizacional con la herramienta *FODA*, que permite estudiar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

Fortalezas

- Respaldo y reconocimiento internacional.
- Experiencia en el campo hotelero por parte de los administradores (socios mayoritarios).
- Situado en ciudad turística con plaza teatral en plena explotación.
- Accionistas del Condo Hotel.

- Certificaciones y reconocimientos por buen desempeño de la labor hotelera y cuidado del medio ambiente.
- Cercano a lugares estratégicos (aeropuerto internacional).
- Aprovechamiento de la cercanía a urbes y locaciones turísticas naturales y de interés histórico.
- Fuente de trabajo para los habitantes de la ciudad.

Oportunidades

- Interés turístico del público joven.
- Inmediata difusión por redes sociales.
- Acceso a tecnologías que hacen eficientes y economizan procesos administrativos y productivos.
- Utilización de la opinión pública para la atracción de nuevos clientes.

Debilidades

- Una posible debilidad puede presentarse al momento de no poder contar con los recursos humanos capacitados para áreas que tienen contacto constante con el público.
 - Enfocar los esfuerzos en un solo nicho de mercado cuando se pueden alcanzar a varios.
 - Comunicar ineficientemente la imagen organizacional haciendo que el público se cree supuestos equivocados.

Amenazas

- Crisis económica por la que atraviesa el país.
- Competencia en busca de aumentar calidad de servicios.
- Retracción de las inversiones por la situación económica.

Habiendo concluido con los análisis situacionales la mirada del profesional se sitúa en las necesidades de fortalecer la imagen de la empresa, comunicando abiertamente los aspectos que desean en relación al cumplimiento de objetivos a

corto y largo plazo, demostrando los esfuerzos de mejora que se realizan en pos de los colaboradores y la necesidad de recalcar la importancia de inclusión de recursos cada vez más capacitados para las diversas tareas que se desempeñan en las mismas.

El gran crecimiento de los medios de comunicación como lo son las redes sociales se hacen un lugar propicio para poder compartir toda ésta información de interés general para las masas.

Es por esto que el interés de gestionar una herramienta como lo es la marca empleadora o *employer branding*, que integre las tareas de atracción del talento calificado, a través del concepto de meritocracia, y de retener a aquellos que son parte actualmente de la plantilla, haciendo que sientan motivación en su tarea y que ésta actúe como motor de comunicación hacia el entorno de lo que hace a su labor diaria y de la imagen corporativa.

También se deberá tener en cuenta la manera y medios en que las nuevas generaciones trabajadoras buscan la información de las organizaciones, qué nivel de importancia le dan a las opiniones y las pretensiones de ellas al integrarse en el mercado laboral actual.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se presentan los diferentes autores que han desarrollado el término de marca empleadora y la importancia de su gestión. También se presentan los beneficios que acarrea su correcta gestión, los cambios de paradigma en cuanto a los métodos de atracción y retención del talento, y los cuatro conceptos con los que toda marca empleadora se relaciona que son cocrear, conocer, colaborar y compartir.

Marca empleadora

Como se ha indicado previamente el concepto de marca empleadora o *employer branding*, término surgido en los años 80 en Estado Unidos (Sánchez Jimenez, 2017), está relacionado a las tareas de atracción, retención y motivación del recurso humano en las organizaciones.

Pero ¿cuál es el verdadero significado de ésta tarea? Según la autora Alles (2014):

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. (P. 219).

Según Borracchia (2016) es la aplicación de tareas de Marketing y Publicidad haciendo que nuestra compañía se convierta en una marca donde los consumidores, potencialmente, querrán formar parte de ella.

Los autores Gavilán, Avelló y Fernández Lores (2013) indican que “es una iniciativa estratégica integrada por un amplio conjunto de actividades de marketing que una organización desarrolla para atraer profesionales con talento y mantener una plantilla comprometida” (P. 62).

La creación o, mejor dicho, la *gestión* de una marca empleadora es un compendio de ideas de personas con más o menos relación a la empresa, éstas son: los colaboradores actuales y ex colaboradores, los reclutadores y participantes del proceso de selección, los potenciales candidatos, los allegados (familia y amigos) y otros que forman parte de la vida de la compañía como proveedores. Al decir

“gestión de marca empleadora” se quiere recordar que éste término refiere que su existencia es desde el momento de fundación de la empresa, que va de boca en boca mediante lo que sus colaboradores comunican de ella, lo cual necesita una gestión para comunicar la imagen que la organización pretende (Borracchia, 2016).

Beneficios y cambios de paradigma

Las empresas cuya marca empleadora es positiva duplica la recepción de solicitudes y son elegidas para trabajar, aunque sus salarios sean menores frente aquellas que presentan una imagen negativa, así lo señala Randstad en su informe *Employer Brand Research* realizado en Argentina en el año 2019.

Es por esto que el interés de las compañías por posicionarse como un “buen empleador” es creciente al querer mejorar su situación profesional ante la competencia (Fernández Lores, Avelló, Gavilán y Blasco, 2014). Los aportes que genera la marca empleadora se evidencian en dos planos:

- Interno: compromiso y eficacia de los empleados.
- Externo: crea una identidad que se diferencia, atrayendo y seleccionando los mejores candidatos (Fernández Lores et.al., 2014).

La percepción que tienen las personas sobre la empresa se hace sustancial al momento de tener una buena atracción del talento. Borracchia (2015) indica que el paradigma de que la atracción o rechazo del talento es unilateral queda en desuso al ver las nuevas tendencias. Algunas de las diferencias con el viejo paradigma son:

- La elección es mutua.
- Centrarse en lo *soft*.
- Conocer a las personas por sobre lo indicado en un CV.
- Ganar experiencia.
- Distribución del poder para una correcta toma de decisiones.
- Adoptar la comunicación como un beneficio.

Las cuatro “C” del Employer Branding

Hay cuatro conceptos importantes que se deben tener en cuenta al momento de pensar en marca empleadora, éstos son:

Cocrear, haciendo que las nuevas generaciones consideren la autoridad mediante el respeto, talento y conocimiento.

Conocer, a las personas en sus gustos para que la búsqueda sea con la menor cantidad de contratiempos y experiencias negativas.

Colaborar, explicando lo necesario para saber los pasos a seguir y su posición en la empresa.

Compartir, sabiendo que no todo se trata del trabajo y que la vida forma parte del mismo (Borracchia, 2015).

En relación con el concepto de compartir, el *Employer Brand Research* del año 2019 de la empresa Randstad indica que el 94% de los argentinos investigan la reputación del potencial empleador, siendo que un 62% de las personas, previo a aplicar en una empresa, buscan información por medio de las redes sociales de las mismas; teniendo gran peso en la decisión criterios como el salario y beneficios, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, la seguridad laboral y, por último, el balance entre familia y trabajo.

Luego de haber estudiado las distintas posturas se puede resumir que la marca empleadora es una herramienta unificadora de las tareas de recursos humanos con las de publicidad y promoción que en conjunto permiten a las organizaciones obtener mayor compromiso y profesionalización de sus colaboradores y un reconocimiento positivo hacia los empleadores. Ésta herramienta está presente desde el primer momento en la organización, por tal razón la gestión de la misma permitirá comunicar, a los colaboradores y a los potenciales recursos, la imagen deseada.

Diagnóstico y Discusión

Mediante el desarrollo de éste trabajo se plantea la problemática que actualmente aqueja a las organizaciones en base a lo que es la atracción del talento calificado y la retención del mismo, a su vez ésta repercute en los niveles de productividad, rotación de personal y falta de compromiso de los empleados, entre otras.

La resolución de dicha problemática permitirá que se atraiga al personal calificado para la ocupación de los puestos estratégicos, haciendo que los resultados que se obtengan en los mismos sean más redituables, dado que el personal que se integre a los puestos tendrá el conocimiento académico y/o empírico para desempeñar su labor. Además, la retención de dicho talento calificado permitirá que se reduzcan la rotación de personal, éste valor es improductivo puesto que se deben reiterar los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación cada vez que se deban encontrar nuevos recursos calificados, haciendo que la economía del hotel se vea afectada.

El hotel, elegido en ésta ocasión para la gestión de la marca empleadora, presenta componentes que permiten la correcta diagramación de ésta, como lo son los beneficios de los que disfrutaban los empleados actualmente en la organización, pero teniendo un potencial de explotación aún más grande, haciendo que se relacione con las tareas de promoción ya presentes en ella.

Conclusión diagnóstica

Por todo lo expuesto aunar las acciones de atracción y retención del talento en una misma tarea, aprovechando y comprometiendo a los recursos humanos como encargados de la trasmisión de los valores, los objetivos y el día a día de la organización, es considerado importante dado que genera un deber mayor con la tarea que el trabajador realiza, con su puesto y con los principios rectores de las conductas esperadas por la organización.

Actualmente prescindir de la utilización de ésta herramienta se considera un riesgo, dado que el contexto competitivo de las empresas hoy se encuentra en la busca de profesionalización de sus recursos y el poder aumentar la productividad reduciendo los valores de rotación de personal, debido a los deseos de las nuevas generaciones de estar en constante cambio, ya sea por experimentar en diversos

ambientes de trabajo o por tener propuestas que se ajustan más a las pretensiones salariales u oportunidades de desarrollo profesional en estrecha relación a su vida personal.

Mediante la gestión de marca empleadora, centrada en las tareas de reclutamiento y selección, los valores económicos de las organizaciones se elevan, puesto que aquellos que han apostado por ésta herramienta tienden a incrementar la cantidad de postulantes, sin necesidad de ir en búsqueda de ellos, generando que el proceso se realice de manera más rápida. También se evidencia que no necesariamente se deben tener sueldos altos para retener el personal, la marca empleadora se relaciona con tener un buen ambiente laboral, liderazgos eficientes y comunicaciones certeras.

Plan de implementación

Objetivos

- *Objetivo General*

Gestionar la marca empleadora del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, con el fin de atraer talento y retener el personal, para un incremento productivo en las Ventas y una reducción en los costos de Juicios e Indemnizaciones.

- *Objetivos específicos*

Extender el uso de las redes sociales como herramienta de fidelización de los empleados a su puesto y la organización, mediante *#SomosHJ*.

Mejorar puestos de trabajo y compromiso laboral de empleados a través de la comunicación 2.0.

Desarrollar un banco de talentos mediante un software.

Alcance

- *Temporal*: la gestión de la marca empleadora será planeada para un tiempo máximo de 8 meses de implementación, iniciando el día 1 de julio del 2020, finalizando el 28 de febrero del año 2021.
- *Geográfico*: el plan para el Howard Johnson Hotel pretende que su alcance geográfico sea a nivel regional, afectando la Ciudad de Villa Carlos Paz (principalmente) y a ciudades que no estén a más de 100 kilómetros de distancia al hotel, puesto que el talento que sea atraído a la organización debe estar cercano al entorno de la empresa.

Extensión de #SomosHJ

Para el desarrollo de éste objetivo se contratará de manera externa un auxiliar permanente que conecte el Gerente de Recursos Humanos y el Responsable de Relaciones Públicas y Marketing para las tareas de promoción mediante el uso de las redes sociales y el *hashtag #SomosHJ*.

Requerimientos del auxiliar: quien se integre deberá tener una formación, ya sea de grado, pregrado o cursos, afines a Recursos Humanos, Psicología, Marketing, Publicidad o Community Manager. Sumado a esto, será requisito el conocimiento en

computación, software de edición de video e imagen, redacción de textos y redes sociales.

Recursos: Éste auxiliar deberá comprender, para el desempeño de su tarea, el espíritu de compañerismo que la organización tiene y desea mantener. El mismo necesitará para su trabajo una computadora con software de edición de imagen y video, acceso a internet y disposición de las cuentas de redes sociales para poder interactuar con ellas. La contratación del auxiliar se hará mediante una consultora.

Su tarea: Su labor será desarrollada en una jornada de 8 horas diarias, donde contará con la posibilidad de requerirle a los empleados de distintas áreas la colaboración para realizar un video donde comente la labor que realiza. En su defecto, si el empleado no desea realizar un video, se le requerirá una foto en su lugar de trabajo y responder a algunas de las preguntas que se le realicen. Ésta tarea podrá quitar máximo 10 minutos por trabajador en su labor diaria.

Al obtener la información la procesará con los softwares necesarios y se encargará de su publicación mediante las redes sociales usando el *hashtag* #SomosHJ. Para la conclusión de la colaboración que harán los trabajadores se les comunicará los comentarios que ha tenido esa publicación.

De manera previa y posterior a la publicación se realizará un cuestionario al trabajador sobre aspectos del puesto, las tareas asignadas y la organización en general. Al momento de conseguir éstas encuestas se enviarán las respuestas al Gerente de Recursos Humanos, cuya información será procesada con el fin de mejorar los puestos, con la colaboración del Auxiliar de RH en Redes (Objetivo específico N°2).

Tiempo de implementación: el tiempo estimado para la prueba de ésta tarea será de dos meses, iniciando en el mes de julio del 2020.

Costos: para el cálculo de la contratación se toma como base salarial el valor medio de Empleado Administrativo, Región Centro, para empresas grandes. También se toma como valor de contratación por parte de la consultora, un salario bruto del personal a emplear.

En la sección de “Anexo 1: Objetivo específico N° 1 – Extensión de #SomosHJ” se complementa la información de éste objetivo.

Contratación Auxiliar				
Concepto	Cantidad		Valor unitario	TOTAL
CONSULTORA	1		\$ 35.887,00	\$ 35.887,00
Auxiliar	12	mes	\$ 35.887,00	\$ 430.644,00
Computadora	1	unidad	\$ 31.500,00	\$ 31.500,00
				\$ 498.031,00

Fuente: Elaboración propia.

Mejora de puestos y compromiso – Comunicación 2.0

A modo de continuación del desarrollo del objetivo primero, se propone que se utilicen los canales de las redes sociales (Facebook, Twitter e Instagram) para contar con el aporte de aquellos que están como clientes de nuestra empresa.

Tarea: Actualmente, mediante el #SomosHJ permite conocer al trabajador, su función en el hotel y la posibilidad de dejarle un mensaje. Continuando con ésta tarea, y en relación a la desarrollada en el objetivo “*Extensión de #SomosHJ*”, en las publicaciones se adjuntará un link de encuesta, donde se le harán preguntas al cliente externo sobre su opinión del trabajo que realiza el colaborador, ¿cómo le parece que la realiza? y en base a lo que el trabajador menos le gusta de su labor, ¿cuál sería la propuesta que él tiene para que le sea menos engorroso realizarla?

Las encuestas le darán la opción al cliente de compartir su curriculum vitae y su red social, con el fin de conocer mejor a la persona y poder obtener de allí un potencial colaborador.

Recursos: la realización de ésta tarea estará a cargo del área de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos y Auxiliar de RH en Redes, los cuales recabarán los datos de encuesta al trabajador realizados previamente y tendrán la recepción de los informes que se obtengan de los datos de las encuestas. Para dichas tareas se necesitará el uso de una computadora. Las tareas se realizarán durante el horario normal de trabajo de los pertenecientes a el área.

Tiempo estimado de implementación: el tiempo estimado para su implementación será de dos meses, iniciando en el mes de julio del 2020.

Costos: dado que las redes sociales ya están en vigencia no se computarán los costos de mantenimiento de dichas plataformas. Los costos serán los correspondientes a los salarios de los pertenecientes al área de Recursos Humanos.

Las encuestas se realizarán por medio de los formularios de Google, de manera gratuita.

Mejoramiento de puestos				
Concepto	Cantidad		Valor unitario	TOTAL
Gerente de RH	12	mes	\$ 195.488,00	\$ 2.345.856,00
Auxiliar	12	mes	\$ 35.887,00	\$ 430.644,00
				\$ 2.776.500,00

Fuente: Elaboración propia.

En la sección de “Anexo 2: *Objetivo específico N° 2 – Mejora de puestos y compromiso – Comunicación 2.0*” se complementa la información de éste objetivo.

Desarrollo del banco de talentos

Con éste objetivo se propone la implementación de un software de gestión, que será utilizado por el área de Recursos Humanos, para la gestión del talento que quiera formar parte de la empresa. El software Zoho Recruit permite agilizar los procesos de contratación, haciendo que se personalicen sitios webs de la organización y publicaciones mediante los sitios web más reconocidos y redes sociales.

Recursos: para la implementación de ésta tarea se necesitará al área completa de Recursos Humanos, y a disposición computadoras para comenzar a trabajar con ésta herramienta.

Para su implementación se deberá capacitar a los trabajadores que van a utilizarla, para esto se les dará un pago por las horas extras que tome el tiempo de capacitación para el uso del software, se estima que el tiempo de capacitación no se extienda a más de 20 horas en su totalidad, por cada uno. Dicha capacitación se realizará de manera intuitiva con el soporte que ya presenta la herramienta.

Tiempos: se estima que para la capacitación e implementación será de seis meses, iniciando en septiembre del año 2020.

Costos: los costos de implementación del software están estipulados en su página web, los mismos son de US\$50 mensuales. Aunque hay un beneficio de ahorro al pagar el año de manera completa, se recomienda que durante la implementación se realicen los pagos de manera mensual. Esto se suma a las horas extras de los empleados, por el tiempo de capacitación que demandará.

En la sección de “Anexo 3: Objetivo específico N°3 - Desarrollo del banco de talentos” se complementa la información de éste objetivo.

Propuesta Software					
Concepto	Cantidad	Unidad	Valor unitario		TOTAL
ZOHO RECRUIT	6	meses	US\$50 =	\$ 2.825,00	\$ 16.950,00
Horas extra Gerente	20	horas	\$ 407,27		\$ 8.145,33
Horas extra Auxiliar	20	horas	\$ 74,76		\$ 1.495,29
					\$ 26.590,63
VALOR DÓLAR AL 21/10/19					
\$ 56,50					
Horas Extras Gerente					
SUELDO	\$ 195.488	VALOR HORA	\$ 814,53		
HORA EXTRA AL 50%		\$ 407,27			
Horas Extras Analista					
SUELDO	\$ 35.887	VALOR HORA	\$ 149,53		
HORA EXTRA AL 50%		\$ 74,76			

Fuente: Elaboración propia.

Marco de tiempo - Gantt:

Marco de tiempo - Gantt	AÑO							
	2020				2021			
	MES							
Actividad	07	08	09	10	11	12	01	02
Búsqueda y selección consultora								
Búsqueda y compra de Computadora								
Inducción del auxiliar al puesto								
Confección de encuestas								
Recolección de información e inicio de tareas de mejora								
Capacitación intuitiva con Zoho Recruit								
Implementación de Zoho Recruit para tareas de la compañía								

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación:

La implementación propone disminuir en un 20% los gastos por Juicios e Indemnizaciones, los cuales actualmente generan una pérdida de \$1.526.063; y

además incrementar en un 15% las Ventas Brutas de la organización, las cuales actualmente tienen un valor de \$81.542.559,64.

Concepto		Porcentaje mejora	Beneficio
Juicios e Indemnizaciones	\$ 1.526.063,00	20%	\$ 305.212,60
Ventas Brutas	\$ 81.542.559,64	15%	\$ 12.231.383,95
TOTAL			\$ 12.536.596,55

Fuente: Elaboración propia.

El costo de la propuesta es de \$3.301.121,63.

ROI= $\frac{\text{BENEFICIO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100 =$	
$\frac{\$ 12.231.383,95 - \$ 3.301.121,63}{\$ 3.301.121,63}$	_x 100 =
$\frac{\$ 9.235.474,92}{\$ 3.301.121,63}$	x 100 =
RETORNO DE INVERSIÓN	280%

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados obtenidos mediante el retorno de inversión se comprende que por cada peso de inversión retornarán \$2,80. Esto quiere decir monetariamente que la inversión tendrá un retorno total de \$5.934.353,30.

Conclusiones

Éste trabajo fue desarrollado con el fin de poder demostrar la relación estrecha que se mantiene entre la gestión de la marca empleadora, los niveles de compromiso de los trabajadores y los valores productivos empresariales. La gestión de la marca permite no sólo relacionarla con la temática abordada y la mejora de los valores evidenciados en el Retorno de Inversión, sino que también se reconocen crecimientos en los ingresos de las organizaciones en general, mayor margen de ganancias, reducción en los costos de contratación y reducción de costos de nómina.

Se desea resaltar que la marca empleadora existe desde el inicio en la organización y no se debe dejar librada al azar, ya que se podría enviar un mensaje erróneo a nuestros clientes internos y externos. Gestionarla permite comunicar de manera sincera lo que sucede y lo que se desea en la organización, haciendo que los clientes sean los que la propaguen en su entorno. También vale destacar que lo comunicado mediante ella no es solamente los aspectos buenos y positivos de las organizaciones, también se pueden comunicar las cosas negativas o menos atractivas, pero con teniendo como meta poder mejorarlo.

La marca empleadora es una herramienta en constante cambio y desarrollo, su creación o el inicio de su gestión no implica que se realizará un plan, quedando éste como perpetuo y repetitivo, sino que será objeto de recurrente estudio, cambio y perfeccionamiento.

Recomendaciones

Al reflexionar en los beneficios económicos y humanos que se obtienen de gestionar la marca empleadora, los aspectos sociales y comunicacionales se hacen primordiales en el mundo actual. Por ésta razón considerar capacitaciones a líderes, sabiendo que son éstos quienes están en constante choque con los malestares de los empleados y cargan con la responsabilidad de llevar a sus equipos adelante de la manera más exitosa posible. Éstas capacitaciones trabajarían el desarrollo y la potenciación de las capacidades blandas o *soft* de los líderes, definiendo los lineamientos de un trabajo responsable y correcto del liderazgo, y los beneficios de desarrollo de los canales de comunicación formales e informales, como herramienta de formalización de procesos. Externamente, el continuo desarrollo y mejora de los mensajes que se envían a la sociedad para una atracción cada vez mas beneficiosa.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2014). Capítulo 11. Marca de Recursos Humanos y marca empleadora. En Autor, *La marca recursos humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización* (pp. 215-228). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Borracchia, C. (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Borracchia, Carolina.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debés gestionar tu marca empleadora*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolás Agustín Di Candia.
- Fernández Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D. y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 10 (10), 32-51. DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002
- Gavilán, D., Avelló, M. y Fernández Lores, S., (2013). Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*, 7 (7), 58-75. DOI: 10.7263/ADR.004.01.4
- Gómez, S. M., Ruibal, C. M., Salom Violante, A. V., Stanta Salvati, P. D. (2016). *Employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas* (Tesis de Grado). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GO_MEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goyenechea, D. (2016). *Las motivaciones y expectativas de la Generación "Y o Millennials"* (Tesis de Maestría en Administración de Negocios). Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Recuperada de <http://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/12679/1/%5bP%5d%5bW%5d%20MBA%20Goyenechea%2c%20Dolores.pdf>
- Guevara, M. E. (2016). *Implementación de Procesos de Gestión de Talento Organizacional en PLF Company – Negocio Tierra del Fuego* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/13106/GUEVARA%20MARCELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Randstad (2019). *Employer brand research 2019, country report Argentina*. Recuperada de https://www.randstad.com.ar/descargas/country_report-2019-Randstad.pdf

Sánchez Jiménez, S. (2017). *Detección, Atracción, Selección y Retención del Talento en RRHH* (Tesis de Maestría). Universidad Pontificia Comillas, Madrid. Recuperada de <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/135479/retrieve>

Villalba, M. (2017). *Relación entre tipo de interacción familia-trabajo y trabajo-familia con respecto a la satisfacción laboral* (Tesis de Grado). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/14206/VILLALBA%20MATIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Anexo 1: Objetivo específico N° 1 – Extensión de #SomosHJ

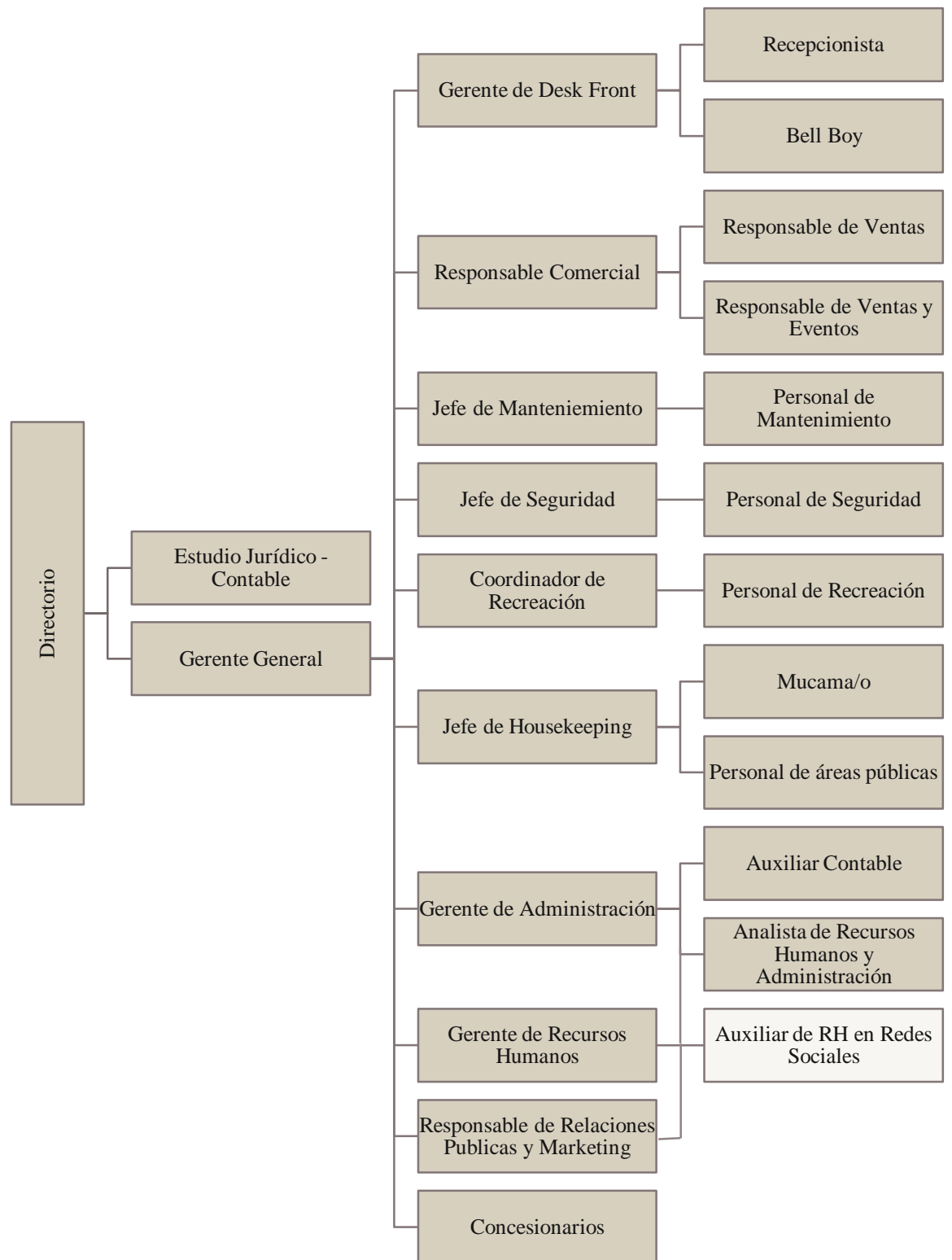
1.1 Encuesta de satisfacción laboral al trabajador: antes de que al trabajador se le pida participar de los videos en su labor, se le realizará una encuesta de satisfacción en cuanto a sus tareas, la organización y el entorno que lo rodea en su labor diaria. La misma encuesta se le realizará luego de participar de los videos, al compartirle los comentarios que tiene los clientes en las redes sociales. A manera de ejemplo se comparte una encuesta que completará de manera virtual.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfnNMCmbmX6qKv9DgEtghQtvoEYcJWr2TL_AU0A8mx7QHczzA/viewform

1.2 Temáticas de los videos: los videos tratarán sobre la labor diaria de los colaboradores, algunas de las temáticas que deben tratar son:

- ¿Qué puesto tiene en la organización?
 - ¿De qué tareas se ocupó en el día de hoy?
 - ¿Qué tareas hace de manera repetitiva en su trabajo?
 - ¿Cuál es la tarea que más le gusta de tu labor?
 - ¿Qué es lo que menos le agrada o más le cuesta hacer de realizar su tarea?
- ¿Con qué herramienta/elemento le gustaría contar para que esa tarea le sea menos gravosa? Incluso si éste no existe.

1.3 Nuevo organigrama: la contratación del auxiliar modificará el organigrama de la siguiente manera.



Fuente: Elaboración propia.

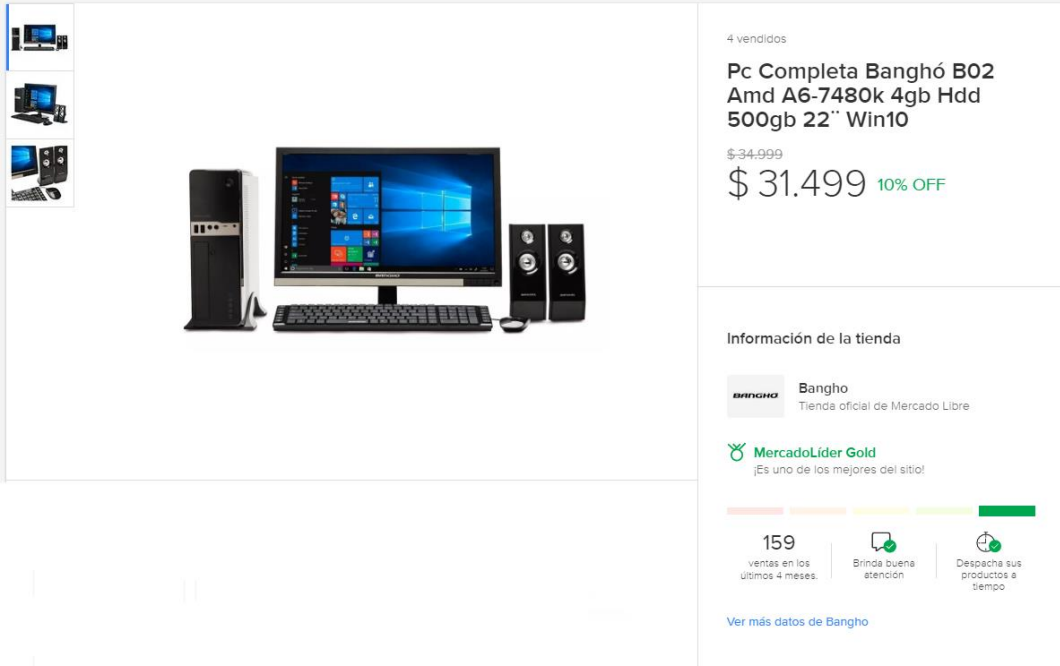
1.4 *Salario del Auxiliar de RH en Redes:* como base de salario para la nueva incorporación se ha tomado el salario de Empleado Administrativo de la guía salarial de Adecco, en la sección de Office, Página 27.

EMPLEADO ADMINISTRATIVO

	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS. / CABA	23.035	28.967	34.655	25.382	32.987	37.928	32.390	44.598	56.774
CUYO	16.614	20.893	24.995	20.471	26.606	30.590	24.777	34.116	43.430
CENTRO	16.697	20.998	25.120	20.648	26.835	30.855	26.063	35.887	45.685
PATAGONIA	29.295	36.840	44.073	31.784	41.308	47.495	39.696	54.658	69.580
NOA / NEA	16.414	20.642	24.695	20.379	26.486	30.453	24.011	33.061	42.088

Fuente: Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019,
https://brand.adecogroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7b_cd37910ba78e5800162547597a5d

1.5 Costo de Computadora:



4 vendidos

Pc Completa Banghó B02 Amd A6-7480k 4gb Hdd 500gb 22" Win10

~~\$34.999~~
\$ 31.499 10% OFF

Información de la tienda

Banghó
 Tienda oficial de Mercado Libre

MercadoLíder Gold
 ¡Es uno de los mejores del sitio!

159 ventas en los últimos 4 meses.

Brinda buena atención

Despacha sus productos a tiempo

[Ver más datos de Banghó](#)

Fuente: Pc Completa Banghó B02 Amd A6-7480k 4gb Hdd 500gb 22" Win10,
https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-788091945-pc-completa-bangho-b02-amd-a6-7480k-4gb-hdd-500gb-22-win10-JM#position=1&type=item&tracking_id=c9293cd7-92d1-45d5-a131-5a96a7c7b51d

Anexo 2: Objetivo específico N° 2 – Mejora de puestos y compromiso – Comunicación 2.0

2.1 Redes sociales y #SomosHJ: las redes sociales del hotel presentan la sección “#SomosHJ” donde se presentan al trabajador, se comenta su tarea y se permite dejarle un mensaje al mismo.



Fuente: Cuenta de Instagram “hvjillacarlospaz”,
<https://www.instagram.com/p/B2UEbYZgBVN/>

2.2 Encuesta al Cliente Externo: parte de la propuesta es la extensión del uso del “#SomosHJ” y se pretende incorporar una encuesta que irá anexada al posteo del video del trabajador, preguntado en cuanto al puesto del video, sus tareas y la empresa en general.

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSduS86dPMuNyDuzljE0zvsq37xOHMUbFKgw37LDWh-trW_aNA/viewform

2.3 Valores para el cálculo de honorarios de Gerente de Recursos Humanos y Auxiliar de RH en Redes: los valores para el cálculo de los honorarios de los profesionales han sido tomados de la Guía Salarial de Adecco, teniendo en cuenta las categorías de Empleado Administrativo para el Analista; y la categoría de Gerente de Recursos Humanos para el Gerente, encontradas en la sección Office, páginas 27 y 28.

EMPLEADO ADMINISTRATIVO

	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS./ CABA	23.035	28.967	34.655	25.382	32.987	37.928	32.390	44.598	56.774
CUYO	16.614	20.893	24.995	20.471	26.606	30.590	24.777	34.116	43.430
CENTRO	16.697	20.998	25.120	20.648	26.835	30.855	26.063	35.887	45.685
PATAGONIA	29.295	36.840	44.073	31.784	41.308	47.495	39.696	54.658	69.580
NOA / NEA	16.414	20.642	24.695	20.379	26.486	30.453	24.011	33.061	42.088

Fuente: Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019,
<https://brand.adecgroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7bcd37910ba78e5800162547597a5d>

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX	MIN	MED	MAX
BS.AS./ CABA	106.666	120.753	135.792	124.858	154.175	227.599	163.053	246.562	323.566
CUYO	77.516	87.753	98.682	102.764	126.893	187.325	124.401	188.114	246.863
CENTRO	77.82	88.054	99.020	102.451	126.506	186.754	129.278	195.488	256.541
PATAGONIA	136.449	154.470	173.707	155.824	192.411	284.046	197.917	299.281	392.749
NOA / NEA	75.852	85.870	96.564	101.659	125.528	185.310	122.331	184.984	242.756

Fuente: Guía Salarial Regional Argentina & Uruguay 2019,
<https://brand.adecgroup.com/transfer/6ba571cf0041e40618f9e8e35bb791c79f7bcd37910ba78e5800162547597a5d>

Anexo 3: Objetivo específico N°3 - Desarrollo del banco de talentos

3.1 *Software propuesto, valores:* se presentan imágenes del software propuesto para el desarrollo del banco de talentos, <https://www.zoho.com/es-xl/recruit/>.

Para un proceso de contratación que funcione a su manera.

Optimize y agilice todo el proceso de contratación con Zoho Recruit, porque tiene todo lo que necesita. Encuentre los mejores candidatos, incorpore a todo el equipo y tome decisiones informadas en función de los datos.

Amplíe su alcance

Como reclutador, completar la mayoría de las ofertas de trabajo con los mejores candidatos significa estar presente y conocer múltiples canales de obtención de candidatos. Ahora, manténgase actualizado sobre todas las formas en que los candidatos postulan a los trabajos.

[Más información](#)

- Personalice el sitio web de empleos**
Use Zoho Recruit para construir un portal de empleos que refleje la marca de su empresa.
- Publique en páginas de anuncios de trabajo conocidas**
Publique en páginas de anuncios de trabajo conocidas y deje que sus ofertas de trabajo obtengan el alcance que merecen.
- Publique trabajos en sitios de redes sociales**
La pestaña de redes sociales en Recruit permite obtener candidatos a través de las páginas de redes sociales de la empresa.

Fuente: <https://www.zoho.com/es-xl/recruit/features.html>

Aquí se presentan los costos del plan “Profesional” elegido para la realización de nuestro banco.

Prueba gratuita de 15 días. No se requiere tarjeta de crédito.

Mensualmente Anualmente

ESTÁNDAR	PROFESIONAL	EMPRESARIAL
\$22.5	\$45	\$67.5
/usuario/mes con facturación anual más impuestos, según corresponda	/usuario/mes con facturación anual más impuestos, según corresponda	/usuario/mes con facturación anual más impuestos, según corresponda
PRUEBELO GRATIS	PRUEBELO GRATIS	PRUEBELO GRATIS
<p>Todo lo de la versión gratuita -</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sitio web de empleos (1) ✓ Impulsores de selección (1) ✓ Anuncios laborales Premium (1) ✓ Reanudar el análisis (1) ✓ Reanudar la bandeja de entrada (1) ✓ Reanudar extractor (1) 	<p>Todo lo de la edición Estándar más</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Concidencia de candidatos mediante búsqueda semántica (1) ✓ Búsqueda de radio (1) ✓ Evaluaciones de preselección (1) ✓ Contratación a partir de redes sociales (1) ✓ Integraciones de SMS y PhoneBridge (1) 	<p>Todo lo de la edición Profesional más</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Blueprint (1) ✓ Respuestas automáticas (1) ✓ Funciones personalizadas y botones (1) ✓ Gestión del territorio (1) ✓ Funciones y perfiles personalizados (1)

Fuente: <https://www.zoho.com/es-xl/recruit/pricing.html>

3.2 Valores para el cálculo de horas extra de Gerente de Recursos Humanos y Analista de Recursos Humanos y Administración: los valores para el cálculo de los honorarios de los profesionales son los mismos que han sido detallados en el anexo “2.3 Valores para el cálculo de honorarios de Gerente de Recursos Humanos y Auxiliar de RH en Redes”.