

Universidad Siglo 21



Trabajo final de Grado Marca Empleadora como estrategia para empresas socialmente responsables. Caso: Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz ante la situación del COVID 19.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Alumno: Grimalt, Vicente Emmanuel

Legajo: VRHU16130

DNI: 32.860.202

Tutora: Gambino, Natalia

2019

Resumen Ejecutivo

El presente reporte de caso fue realizado para el Hotel Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz, Provincia de Córdoba. La misma se emplaza dentro del rubro de hotelería, y surgió como una empresa familiar con el respaldo de una corporación reconocida internacionalmente. En el diagnóstico se observó que la compañía no tenía un plan de marca empleadora y un programa de responsabilidad social corporativa que ayude a fidelizar a sus colaboradores en medio de la pandemia por el Covid-19.

Los conceptos centrales abordados a lo largo del trabajo hacen referencia a la gestión de la marca empleadora en momentos donde es importante dar a conocer lo que se está haciendo desde la institución en materia de ayuda a los empleados y a la comunidad, generando la inquietud de que este es un buen lugar para trabajar, con la puesta en marcha de un plan de valor de los empleados, un programa de responsabilidad social, la formación y el desarrollo de los asociados de la empresa.

Se pudo concluir que el plan de acción no solo generaba un beneficio económico en las finanzas de la compañía sino también en el eslabón más importante que son las personas, acompañándolos en momentos tan complicados como sociedad.

Palabras Claves

Marca Empleadora - Responsabilidad Social Corporativa - Formación y Desarrollo – Comunidad - Covid-19.

Abstract

This case report was made for the Howard Johnson Hotel in the town of Villa Carlos Paz, Cordoba province, it is located within the hotel and tourism business that emerged as a family business with the support of an internationally recognized company , in the diagnosis, it was observed that the company did not have an employer brand plan and a corporate social responsibility program that helps to retain its employees in the midst of the Covid-19 pandemic.

The central concepts addressed throughout the work refer to the management of the employer brand at a time when it is important to publicize what is being done by the institution in terms of helping employees and the community, raising the concern that This is a good place to work, with the implementation of an employee value plan, a social responsibility program, the training and development of company associates.

It was concluded that the action plan not only generated an economic benefit in the finances of the company but also in the most important link that people are, accompanying them in moments as complicated as society.

Keywords

Employer Brand - Corporate Social Responsibility - Training and Development - Community - Covid-19.

Índice

Introducción	1
Análisis de la Situación.....	4
Marco Teórico.....	11
Diagnóstico y Discusión	14
Plan de Implementación.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Alcance	15
Puesta en valor al empleado.....	15
Programa de Responsabilidad Social.....	16
Construir una comunidad.....	18
Fomentar el crecimiento de los colaboradores.....	18
Diagrama de Gantt	20
Evaluación del impacto de la implementación	20
Recomendaciones	22
Anexos.	25

Introducción

Howard Johnson es una cadena hotelera internacional, dentro del País marca un antes y un después en el concepto de hotelería integral. En 1997 fue la apertura de su primer hotel en Argentina, específicamente en la ciudad de Buenos Aires; la distinción que caracteriza a esta organización es su presencia en los lugares más recónditos de la nación. Entre otras tantas aperturas en 2016 inaugura su franquicia en Carlos Paz donde la administración está en manos de Pablo Elliot con sus hijas Jessica y Bárbara, quienes cuentan con experiencia hotelera.

Los oriundos de la ciudad de Salta, emprenden la titánica tarea de convertir el hotel en referencia para los visitantes, un proyecto que duró tres años en poder consolidarse para estar a la vanguardia dentro de los estándares de servicios de primera línea, en el proceso, distintos inversionistas se interesaron en la propuesta de esta pequeña familia viéndola como factible y viable. En su inauguración, se hace una exhibición abierta para los vecinos de la comunidad como principales invitados, también contó con la presencia de autoridades nacionales e internacionales para así dar a conocer sus instalaciones. Para llevar a cabo esto, hacen la contratación de ochenta colaboradores que se capacitaron en las distintas áreas del hotel para así poder dar comienzo a Howard Johnson Villa Carlos Paz.

Es importante resaltar que este Trabajo Final de Grado toma en cuenta esta organización que tiene particularidades en cuanto a su filosofía de trabajo, que van alineadas a su misión y valores; es destacable a la vez como los colaboradores son formados mediante la promoción de la imagen del hotel (desde las áreas que estos se encuentren desempeñando su labor) para así enlazar un compromiso de trabajo. Resulta curioso que la mayoría del personal contratado sea originario de la localidad, justificando el argumento que sea la propia comunidad de Villa Carlos Paz la que promoció el hotel, porque Howard Johnson es “un vecino más de ella”.

Actualmente la contingencia ante la pandemia mundial surgida por la COVID 19 - una enfermedad infecciosa causada por el virus SARS-CoV-2 (Wikipedia, 2020) - lleva al estado a ordenar que se habiliten los hoteles en todo el país para refugiar a los viajeros provenientes del extranjero, con motivo de salvaguardar su salud y la de los habitantes de la región, para así evitar

la proliferación en el contagio de esta enfermedad. Por ende, Howard Johnson como Empresa socialmente responsable acata esta normativa con suma seriedad, a pesar que pueda verse afectada económicamente en sus ingresos. Esto obliga al Hotel a aplicar una estrategia que permita desde cada espacio de su entidad corporativa abordar esta problemática.

Parafraseando a Alles, (2014) sobre lo que es Recursos Humanos - conceptualmente hablando - indica que el término atribuye al estudio del accionar de los individuos de una empresa, en los parámetros funcionales que establece en sí. Añade que el área de esta disciplina anteriormente mencionada es una dirección designada con la responsabilidad de gestionar las funciones de la organización desde las personas que desempeñan la actividad laboral en sí. Para aplicar la estrategia de Marca Empleadora de forma eficaz el profesional de esta área debe tener las competencias apropiadas, y el liderazgo que surgirá de este será de gran relevancia y apoyo para Howard Johnson.

Para ampliar el conocimiento acerca de esta estrategia, se deben mencionar antecedentes teóricos que clarificaran el enfoque a trabajar en este reporte de caso sobre la Marca Empleadora como estrategia ante la situación de la COVID 19 en el Hotel Howard Johnson Carlos Paz. A continuación, los siguientes trabajos escogidos para este reporte son los siguientes:

Mignani, (2019) para su Trabajo Final de Graduación realiza un análisis de la situación de un organismo de dependencia municipal (INFOSSEP) Córdoba, Argentina, donde esta detecta carencia en los procesos administrativos de esta entidad pública por falta de comunicación interna entre los mismos colaboradores, la autora propone con base a la Marca Empleadora un plan con estrategias que mejoran la comunicación hacia sus empleados y que estos emitan una imagen del organismo público de reputación intachable y eficiente.

Amadeo, (2017) en su Trabajo Académico hace un estudio crítico de identificación de los factores para el reclutamiento efectivo desde la Marca Empleadora como garantía de atracción a la Generación y a las organizaciones, Córdoba, Argentina. Donde analiza minuciosamente la conducta de estos potenciales colaboradores y las particularidades de estos ante paradigmas del entorno laboral, y así realizar estrategias de Marca Empleadora para introducir a estas personas al campo laboral de forma asertiva.

Trabajar la Marca Empleadora será (en perspectiva) la estrategia que implementaría el Hotel Howard Johnson ante esta contingencia de la COVID 19. Lograr abordar con total eficacia por parte de los colaboradores de esta, para que de esa forma puedan tratar con profesionalismo a estos huéspedes, de manera segura luego de finalizada la pandemia.

La Marca empleadora busca potenciar desde la base de la empresa (los colaboradores) hasta la parte superior de esta, comúnmente conocida como la gerencia ejecutiva, esta cohesión fortifica el sentido pertenencia para crear un vínculo de confianza y reconocimiento de méritos de los trabajadores por una labor realizada de forma profesional satisfactoria; la imagen que esta emite hacia su entorno será la clave para alcanzar reputación y prestigio. Además, destacar que esto generaría un sentido de Responsabilidad Social ante los públicos externos, a su vez muestra ese aspecto humanitario en circunstancias de mayor envergadura.

Análisis de la Situación

El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, es una franquicia familiar, cuenta con 80 empleados oriundos de dicha Ciudad, que trabajan de manera permanente en las instalaciones del hotel. El organigrama de la empresa está organizado por gerentes y responsables de área, entre estos se destacan: Administración, Recreación, Recursos Humanos, Seguridad, Mantenimiento, Comercial, Relaciones Públicas y Marketing, entre otros. El directorio de la misma está compuesto por miembros de la familia: El Sr. Elliot y sus dos hijas.

La empresa define sus metas a corto y mediano plazo en el marco de una misión establecida:

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, 2018)

La organización establece en el marco axiológico, los valores que solidifican su filosofía de trabajo:

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, 2018)

En otro aspecto se menciona que la gerencia general está a cargo de los socios mayoritarios (la familia Elliot); son los responsables de la planificación y toma de decisiones

estratégicas que definen el rumbo del hotel. Supervisan la operación y son los encargados de emitir los resultados hacia sus inversores. Son ellos los que dirigen la empresa y tienen como objetivo principal plantear las pautas fundamentales de crecimiento. Es por esto, desde la Gerencia se delinean las estrategias y objetivos que guiarán a la empresa.

El gerente de Recursos Humanos, Es el responsable de asesorar, planificar y gestionar acciones para llevar al equipo de trabajo a su máximo potencial de rendimiento. Es responsable de la formación, capacitación, motivación, selección de personal y demás procesos asociados a la gestión del capital humano. Para el Trabajo Final de Graduación es importante mencionar estos aspectos estructurales de la organización porque gracias a esto desde lo macro de su situación actual, es pertinente hacer el análisis PESTEL, así se comprenderá los factores políticos, económicos, socio culturales y tecnológicos que están siendo afectados ante la contingencia de la pandemia global de la COVID 19. A continuación se destacarán la relevancia de cada uno de los factores anteriormente mencionados:

Factor Político.

Como gran desafío el gobierno de Alberto Fernández tiene en agenda tres temas a resolver en el corto plazo: regularizar la deuda, contener la nominalidad (inflación) y conseguir que la actividad comience una fase de recuperación. (Infobae, 2020).

El ministerio de Salud de la Nación decide emitir información acerca de la enfermedad y recomendaciones para no ser infectados por esta, aunada a esto la orden del aislamiento preventivo y obligatorio de la ciudadanía. Entre estas medidas se destaca el alojamiento de turistas, viajeros, entre otros, en los hoteles para evitar el rápido contagio además si el antecedente de viaje es proveniente de Europa (donde el foco de contagio ha sido muy severo a nivel mundial). Para este factor se destaca la responsabilidad de la organización acatando estas medidas, la de los turistas, viajeros y la de sus propios empleados que deberán mantener su actividad laboral con muchísima cautela. (Gobierno de Argentina, Información y Recomendaciones del Ministerio de Salud ante el COVID 19., 2020)

A su vez, ya rige la alerta roja en los sindicatos. Se multiplican las empresas que no pueden pagar los sueldos, hay suspensiones encubiertas, empiezan las amenazas de cierre de pymes, se suceden las quejas por las trabas burocráticas para acceder a los créditos que otorga el gobierno para abonar salarios y cada día existen más pedidos en el Ministerio de Trabajo para que intervenga en conflictos desatados por las consecuencias económicas de la cuarentena total (Infobae, 2020)

Factor Económico.

Argentina posee un largo historial de inestabilidad económica, durante el 2019 venía en recesión con un PBI negativo del 3,1%. Antes de la pandemia se proyectaba que durante el 2020 el PBI arroje un crecimiento negativo 1,3% (Santander, 2020).

El decreto emitido por el Presidente de la nación, Alberto Fernández el día 23 marzo del 2020, de “priorizar el factor humano por sobre la economía” donde este acompaña medidas económicas que ayudarían a los sectores más vulnerables de la población, se destaca en este aspecto el impacto al sector hotelero - gastronómico, porque sus productos serán notablemente afectados por no percibir el ingreso para el mantenimiento de la prestación de servicios de estos, aunque destacando el decreto presidencial hay confianza ante esta medida y que a un futuro cercano se pueda recuperar la empresa de forma significativa. (Xinhua en español, Gobierno argentino "prioriza vida sobre economía" al decretar cuarentena ante COVID-19, 2020)

Según el gobierno argentino, el turismo aporta US\$5400 millones anuales de exportaciones y moviliza \$165.000 millones en consumo interno. La caída que sufre la actividad en este primer semestre barrerá con esas cifras y la recuperación que se espera será lenta y se irá dando por segmentos. Emplea 1,1 millones de personas (La Nación, 2020).

Factor Socio Cultural.

El aislamiento social obligatorio es la medida estratégica por parte del gobierno para evitar la proliferación del virus, la consciencia de la población para asumir totalmente esta normativa será determinante; para el directorio e inversionistas de mantener la comunicación interna con sus colaboradores ante las medidas del gobierno y que estos manejen con profesionalismo la integridad de ellos y de los alojados en el hotel, para mantener el sentido de responsabilidad social hacia los huéspedes, sin ignorar el compromiso de los trabajadores, quienes deciden asumir la responsabilidad con la organización de apoyar a la sociedad ante esta problemática global. (Gobierno de Argentina, Información y Recomendaciones del Ministerio de Salud ante el COVID 19., 2020)

Se realizó la creación de un programa de ayuda social denominado IFE (Ingreso Familiar de Emergencia) a los sectores más perjudicados (desocupados, trabajadores informales, monotributistas de categorías más bajas) en donde el monto a percibir será de \$10.000. (ANSES, 2020).

Factor Tecnológico.

La Cámara de la Industria Argentina de Software (CESSI) le hace llegar al estado una variedad de soluciones para gestión de las empresas en sus procesos administrativos vía remota (en su mayoría gratuitas), el gobierno ante ello avala esta iniciativa y dispone de estas soluciones para el sector empresarial. En esto beneficia al sector hotelero, en específico Howard Johnson que fue seleccionado para este reporte de caso. (Diario AS Coronavirus en Argentina: resumen y casos del 26 de marzo – Sugerencias por CESSI para gestión empresarial vía remota, 2020)

El aislamiento producido por la pandemia genera nuevos hábitos de consumo e impulsa las ventas online. De acuerdo a (Cronista, 2020) el 30% de los usuarios actuales del e-commerce son primerizos.

Desde un análisis micro, para esta organización es fundamental desde las cinco fuerzas de Porter analizar cada una de estas para así identificar con exactitud aspectos positivos/negativos de esta empresa en la industria en la cual se desenvuelve. A continuación, el siguiente análisis desde el enfoque de Porter:

Rivalidad y competencia del mercado: En el sector, destacan los siguiente Hoteles. Pinares del Cerro Hotel, Pinares Suites & Spa, Eleton Resort & Spa, Portal del Lago y Amerián Carlos Paz; en todos los casos tratan de diferenciarse en servicios de lujo aplicando promociones de descuento ya sea por temporada o fechas especiales.

Productos sustitutos: El Hotel Howard Johnson cuenta con cuatro categorías que son Plaza (categoría cinco estrellas), Howard (categoría cuatro estrellas), Inn (categoría tres estrellas) y Express (hoteles de ruta).

Nuevos competidores: A pesar de que en la comunidad de Carlos Paz el Hotel Howard Johnson es relativamente “nuevo”, la distinción en cuanto a su reconocimiento internacional y la experiencia de sus propietarios en este sector, no se le atribuye “nuevos competidores” para ellos.

Poder de los proveedores: La organización es selectiva en cuanto a los proveedores que esta requiera para abastecerse en artículos de calidad para que sus huéspedes tengan lo mejor y más beneficioso para ellos.

Poder de los clientes: El hotel mantiene tres públicos objetivos que son los de turismo individual, turismo corporativo, turismo estudiantil, jubilados y agencias; para estos son los que tienen mayor relevancia por estar alineados a su misión y valores.

Es primordial conocer la situación actual del hotel en este momento histórico si así se pudiera referirse, para poder detectar posibles problemas y áreas de oportunidad, con el fin hacer los respectivos correctivos. Para comprender lo que padece en el presente, un análisis FODA será la técnica aplicada donde se enumeran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta y a las que se enfrenta actualmente.

Fortalezas:

- Es icono de la comunidad.
- Mantiene una relación de compañerismo con sus colaboradores.
- Basta experiencia en hotelería de sus principales propietarios.
- Diferenciación de los productos/servicios que brinda.
- El área de Recursos Humanos como factor clave de reclutamiento de personal.
- A pesar de ser una franquicia, muestra personalidad en los aspectos administrativos.
- Apoyo por parte de grupo inversionistas.

Oportunidades:

- Mantener la fidelidad de la comunidad y de sus inversionistas.
- Fortalecer su imagen organizacional.
- Diseñar publicidad de impacto mediante su reconocimiento internacional.
- Contar con profesionalismo de cada una de las áreas de sus instalaciones.

Debilidades:

- No tienen una visión organizacional a pesar que su misión está bien identificada.
- Algunos cargos dentro del organigrama están sobrecargados de funciones.
- El área de Recursos Humanos no está bien estructurada y se apoya con el área de Administración en algunos procesos, cuando estos deben estar separados.

Amenazas:

- Principales competidores según productos y servicios:

- Pinares del Cerro Hotel: Comunicación constante de promociones de varios servicios que cuenta el hotel.
- Pinares Panorama Suites & Spa: Spa y estadía por varios días a bajo costo.
- Eleton Resort & Spa: Spa Medico.
- Portal del Lago: Alianza Estratégica con Carlos Paz Golf Country Club
- Amerián Carlos Paz: Suites y Aparts.

Después del diagnóstico efectuado en cada uno de los componentes de la matriz FODA, sería prudente explicar a detalle lo detectado. En las Fortalezas de la organización, es evidente que cuentan con aptitudes (referente a nivel de competencias) para llevar un servicio vanguardista y de calidad, la creación de una imagen que genera confianza ha sido la base del éxito en el ramo que esta se ha desarrollado que es el hotelero; tanta es la empatía hacia la marca que el personal que se desempeña allí es parte de la comunidad, haciendo de esto la mayor estrategia de marketing para crear una identidad única e irrepetible para sus más férreos competidores.

Las oportunidades que se hacen evidentes para Howard Johnson son el resultado de un trabajo bien hecho por ellos, y estas se convierten en objetivos a cumplir en un futuro cercano para dicha empresa, que muestran una ambición de consolidarse como lugar de referencia para Villa Carlos Paz. Seguir fortaleciendo su imagen es lo que permitirá que más oportunidades, para así con mayor satisfacción para ellos y sus colaboradores, que son la pieza fundamental de esta estrategia que es la Marca Empleadora.

Sin embargo, se debe observar de forma crítica en cuanto las debilidades que esta tiene y no han sido corregidas o que han surgido en su trayecto. A nivel interno se deben hacer correcciones que permita fluir la sinergia en los procesos administrativos, donde se resalta que el área de Recursos Humanos mantenga una composición apta para cumplir con los objetivos de la empresa referidos a este tema tan importante.

Las amenazas para Howard Johnson son sus principales competidores, aunque los servicios de estos están bien diferenciados y tienen una visión y misión propia, hay que destacar que es no es simplemente ver lo que no tiene el hotel y tienen sus competidores como una amenaza inmediata, sino que es lo que tiene y tal vez no esté dando los resultados necesarios o no está siendo explotado de la manera adecuada, es por todo lo mencionado que estudiar cuidadosamente

y saber que estrategias son idóneas para la organización y entender por qué no todo es factible para ella.

Desde la experiencia a lo largo de la carrera, el criterio y la justificación de considerar la Marca Empleadora como la solución para esta organización es abordar con eficacia la problemática puntual de la pandemia del COVID 19. Se considera que la principal fortaleza y base de la organización (los colaboradores) sean el factor de repercusión hacia la gerencia general, pero para lograr esto, la captación y selección de personal se debe focalizar en “vender” la empresa a ese talento que busca ser parte de esta - vender la estructura filosófica, que sea llamativa para ellos y se interesen en que esto sea su filosofía también - es un trabajo arduo y que debe ser bien canalizado.

Para Howard Johnson como objetivo se plantea el crear una identidad del hotel hacia la comunidad de Carlos Paz y viceversa, y de eso se trata la Marca Empleadora, de la imagen que busca crear, pero en este caso que sea desde sus empleados y que estos remitan hacia el entorno social de la organización.

Las competencias de un profesional del área de Recursos Humanos serán determinantes, comprobar que la propuesta que se planteará tiene factibilidad, efectividad y podrá ser aplicada acorde a las exigencias organizacionales que esta compañía tenga en el momento. El compromiso es siempre la solicitud constante de cualquier empresa, el Hotel Howard Johnson mantiene dentro sus valores esto mismo por tener la creencia que el servicio hacia al cliente y sus colaboradores es un compromiso total para la calidad de servicio, y es un ideal que debe trascender para la obtención de resultados positivos que sean perdurables.

Marco Teórico

En el siguiente apartado se focalizará la teoría inherente a Marca Empleadora para ser aplicada estratégicamente en circunstancias críticas en la sociedad donde las empresas conciben un sentido de Responsabilidad Social (desde la óptica organizacional), y cuales son las herramientas para su gestión para ello, mediante vinculaciones conceptuales y teóricas se abordarán las distintas miradas sobre la temática de este reporte de caso.

La Marca Empleadora no promociona primero el cargo laboral, promociona la entidad laboral.

La Marca Empleadora - *Employer Branding*, termino comúnmente conocido en el idioma ingles - consiste en: “Un paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos derivados del empleo e identificados con la compañía empleadora” (Ambler & Barrow, 1996). Estos mismos autores sustentan que para el alcance de estos beneficios, están aunados una serie de elementos multidimensionales que llevan a un análisis de aspectos con el fin de que el colaborador pueda potenciar la marca - interés por los productos/servicios de la organización, entorno social y relacional, ventajas ofrecidas, posibilidades de desarrollo y confianza y por último facilidad de trabajar en la Organización -. (Emery & Kouadio, 2017) Añaden otras dimensiones para reforzar esta teoría de Ambler y Barrow, que son: la responsabilidad de la empresa, un entorno de trabajo innovador y el apoyo organizativo.

Acercas del término anglosajón *Employer Branding*, para (Gómez et al, 2016) en su Trabajo Integrador Final explican el efecto de este en las empresas aplicadas, y con base a esto mejoran el proceso sinérgico en la rotación del personal, proponiendo valor a los colaboradores de la organización. Adicional a esto investigan qué efecto tiene en la imagen corporativa para que los empleados emitan su opinión en el aspecto filosófico y axiológico de la compañía, también para aspirantes que se están en la búsqueda de una oportunidad laboral. Afirman que esto se logra con estrategias comunicacionales muy arduas, aunque para el contexto de la investigación la problemática para mantener la fidelidad de los trabajadores en lo que se refiere en términos de relación laboral.

La reconocida escritora Borracchia, (2016) afirma a través de sus publicaciones, que la Marca Empleadora no es algo que solo Marketing pueda entender, ni algo que Recursos Humanos

necesita, pero los de Marketing no entienden de eso, ni es la propuesta de valor al Empleado, tampoco la publicidad de un programa de reclutamiento. La Marca Empleadora está en el corazón de lo que una persona contesta cuando le preguntan “a que te dedicas”.

La Marca Empleadora no sólo desarrolla la marca corporativa, sino su vertiente relacionada con los empleados, es decir, el proyecto empresarial. El profesional del marketing o comunicación que ayuda o se responsabiliza de la Marca Empleadora es agente y objeto de sus iniciativas. No produce para que otros compren, sino para que los propios colaboradores de la empresa se sientan más comprometidos y para que el mercado en general identifique a la empresa como un lugar en el que merece la pena trabajar.

Se debe tener en cuenta el concepto de salario emocional, que no tiene una importante significación económica, sino que apunta a mejorar la calidad de vida laboral y la relación entre los colaboradores.

La Marca Empleadora resulta ser hoy uno de los desafíos más importantes de las compañías. Son cada vez más las empresas que toman conciencia de que la construcción y el cuidado de su Marca Empleadora es tan significativo como el cuidado de su marca a nivel global.

¿Como se construye la marca empleadora y como se gestiona en tiempos de pandemia?

Para construir la marca empleadora se debe conocer en profundidad cual es la cultura de trabajo, las condiciones de trabajo y otros aspectos que pudieran ser atractivos a la hora de elegir trabajar ahí. Para una correcta gestión de marca tienen que conjugarse los siguientes elementos, el fomentar el crecimiento y el desarrollo de los colaboradores, con cursos y capacitaciones atractivas que potencien al trabajador en su puesto de trabajo y lo lleve a tener un alto estándar de desempeño, aumentar el sentido de pertenencia ayuda a construir al posicionamiento de la marca debido a que los colaboradores están orgullosos de trabajar en la compañía y funcionan como embajadores; La construcción de una comunidad es sumamente importante para posicionarse ya que permite a las personas conocer los aspectos mas importantes sobre la empleabilidad de la compañía y generar el deseo de querer pertenecer y ser parte. Mantilla Manjarrés, Octubre (2019)

La revista Forbes (2020), en su edición de mayo propone que es sumamente importante en este contexto que las empresas sigan gestionando su marca poniendo en primer plano la conciencia social y la gestión sustentada en los valores que sean la guía para navegar esta crisis y continua que el talento, empleados, sociedad, clientes y consumidores no olvidarán ni perdonarán la falta

de autenticidad y empatía en un momento como este en donde mantenerse fiel a su identidad y valores debe ser el principio rector.

Responsabilidad Social y Marca empleadora

La responsabilidad social corporativa está ligada a los aspectos medioambientales o sociales que componen una empresa por lo general, la empresa realiza diversos programas sociales que logran alcanzar beneficios útiles tanto internamente como para la comunidad, mejorando la calidad de los individuos que laboran en ella y de los vecinos que viven alrededor. Significados, (2020).

Otro aspecto muy importante para un buen employer branding es el “orgullo de pertenencia” del empleado hacia la organización en la que trabaja. Este “orgullo de pertenencia” cada vez está más relacionado (sobre todo entre las generaciones más jóvenes) con el sentido de trascendencia del trabajo que se lleva a cabo y la ética y los valores de la organización en la que se trabaja, así como su compromiso con la sociedad y aquí es donde entra en juego, de manera muy relevante, la Responsabilidad Social Corporativa de una empresa como factor de primer nivel (insistimos, sobre todo entre las generaciones más jóvenes) a la hora de atraer y retener el mejor talento. Fernandez Hurtado, (2018).

Todas las compañías tienen una Marca Empleadora que gestionar, y Howard Johnson no está exento a esto. Es algo que si no se desarrolla se deja librado al azar. La Marca Empleadora está latiendo en la gente que trabaja y que trabajó en la compañía, está presente en el día a día de estas personas, ahí radica la importancia de poder desarrollarla y gestionarla de manera efectiva en conjunto con un gran sentido de responsabilidad social poniendo en favor de la comunidad acciones que fomenten la participación y el sentido de pertenencia de la comunidad con la organización.

Diagnóstico y Discusión

Las organizaciones consideran que sus estructuras deben estar en constante mejora de sus procesos, aunque en casos particulares estos surgen durante eventualidades críticas. La Marca Empleadora en este aspecto será fundamental para aplicar estratégicamente soluciones asertivas y de carácter humanitario, con la participación de su primer público de interés (sus colaboradores). El Hotel Howard Johnson ante la contingencia del COVID 19 se enfrenta a un reto que dificulta la situación del entorno en que ellos se encuentran. Es evidente que la situación actual de la compañía es preocupante tanto en términos económicos como en la toma de decisiones con respecto al lineamiento estratégico y el plan de negocios a corto, mediano y largo plazo.

Será estrictamente necesario que el Plan de Implementación a realizar sea funcional y factible ante esta problemática, donde el profesional del área de Recursos Humanos con base a sus conocimientos adquiridos académicamente sea quien lidere el proceso de implementación del plan a proponer

El nivel de abordaje y la eficacia en el transcurso del plan deben ser óptimos, y es la aspiración que se tiene hacia los trabajadores del hotel, para que estos puedan con profesionalismo ser totalmente competentes no solo en esta situación que actualmente están presenciando, sino en cualquiera que afecte en el aspecto comunitario con un sentido de Responsabilidad Social con fundamentos éticos y morales para que esto empodere la imagen de la organización, y esta haga de ella un icono en referencia de compromiso social.

Aplicar esta gestión logra no solo potenciar al talento humano, sino también la imagen corporativa en la comunidad en la que la compañía se desenvuelve cotidianamente (Villa Carlos Paz). Esto generará una matriz de opinión pública positiva que se traducirá en la buena reputación y prestigio por actuar asertivamente en este caso por la situación pandémica. También destacar que en temática de Responsabilidad Social Empresarial será una influencia positiva hacia sus públicos externos por las características humanitarias que mostraron en la problemática.

Plan de Implementación

Objetivo General

Desarrollar la Marca Empleadora en conjunto con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, con la finalidad de que la compañía aumente un 10% sus ganancias luego de la emergencia sanitaria producida por el Covid-19.

Objetivos Específicos

- A. Gestionar una propuesta de valor al empleado para los colaboradores ante la emergencia sanitaria.
- B. Desarrollar un programa de Responsabilidad Social.
- C. Construir una comunidad interna y externa.
- D. Fomentar el crecimiento de los colaboradores

Alcance

El alcance territorial para esta propuesta solo será efectuado dentro de las instalaciones del Hotel Howard Johnson, ubicada en la comunidad de la Villa Carlos Paz. Donde se trabajará con los colaboradores que se encuentran en las distintas áreas de esta organización; para que la Marca Empleadora refleje una imagen positiva hacia los huéspedes mediante a la confianza que esta genera. Tendrá una proyección en un plazo determinado desde agosto de 2020 hasta el mismo mes del año 2021.

Puesta en valor al empleado

La primera acción que deberá abordar el Hotel para continuar desarrollando el concepto de marca empleadora en medio de la pandemia Covid-19 será poner en marcha la puesta en valor hacia el empleado con la finalidad de seguir fidelizándolos y acompañándolos en este momento particular.

La creación de puesta en valor al empleado está compuesta por beneficios materiales e inmateriales, en este contexto el plan que se propone es el siguiente:

Con respecto a los beneficios materiales serán la continuidad de pago del salario de manera completa sin la reducción que se estipulan de acuerdo con el art. 223 de la ley de contrato de trabajo de los cuales el 50% del salario será pago a través del programa ATP y el 50% restante por la compañía mientras dure la emergencia sanitaria.

Entre los beneficios inmateriales que la empresa tendrá en el tiempo que dure la pandemia será el teletrabajo para aquellas áreas administrativas con el fin de mantener actualizada la información del hotel ya sea la realización de las compras, la atención de los proveedores y los clientes, el personal operativo tendrá jornadas reducidas y una habitación disponible en el hotel de manera tal que evite la transmisión del virus en la comunidad y el esquema de trabajo será de 16 días de trabajo efectivo y 14 días de cuarentena obligatoria y luego 16 días de descanso continuados en sus domicilios, esto será optativo y quienes decidan hacerlo obtendrán un bono de \$5.000 debiendo tener al menos en cada uno de los grupos 10 colaboradores.

Y a su vez, una vez que finalice la pandemia la nueva puesta en valor del empleado estará dada por jornadas mixtas de trabajo, planes de desarrollo de acuerdo con cada uno de los cargos, se elegirá el colaborador destacado de manera mensual quien obtendrá un beneficio que podrá ser económico o alguna experiencia por la cual tenga preferencia, se realizaran de manera bimestral agasajos de cumpleaños y regalos en fechas especiales para cada uno de los trabajadores.

El costo de la puesta en valor de empleado tendrá un presupuesto anual de \$ 300.000 y los responsables de llevarlo adelante serán el departamento de recursos humanos y el departamento de marketing de la compañía.

El tiempo de implementación será de 3 meses para que comience a funcionar el programa y la evaluación esta realizada a través de una encuesta de clima laboral anual (ver anexo A) en donde la compañía podrá descubrir lo que motiva a sus empleados a permanecer en la empresa.

Programa de Responsabilidad Social

El hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz cuida el medioambiente en tanto que es sustentable y participa del programa hoteles más verdes.

En el contexto de la pandemia el hotel aumentara en este sentido de responsabilidad social aportando a la comunidad en la que está inserto camas de hotelería disponible para enfermos leves

afectados por Covid-19 en caso de ser necesario firmando un convenio con la municipalidad y realizando un alquiler a un costo que permita mantenerlo operativo.

Esta acción hará que el hotel crezca en su prestigio por poner a disposición sus instalaciones al servicio de una situación crítica en la que está inmersa la población, aumentando su reputación y generando que los futuros candidatos lo elijan por su compromiso social para la comunidad.

Una vez finalizada la pandemia cuando el hotel vuelva a operar normalmente se sumarán a las acciones de responsabilidad social el cupo de personas transexuales fomentando la inclusión de personas que forman parte de las minorías en la sociedad.

Dentro de las acciones que se implementaran post - pandemia las siguientes acciones:

1. La donación de la ropa blanca que no se use a una ONG que ayude a familias carenciadas.
2. Una colecta de libros en desuso de los hijos de los colaboradores para entregar en escuelas públicas de Carlos Paz
3. Donar computadoras y objetos electrónicos en desuso.
4. Visitas guiadas para alumnos primarios, secundarios y universitarios a la empresa con el fin de ser potenciales trabajadores del hotel cuando finalicen sus estudios.
5. Se organizarán talleres para desempleados para aprender oficios: carpintería, plomería, albañilería, computación, etc., abonándoles como contraprestación una asignación por la participación en el taller.

El presupuesto que se le asignara a esta acción es de \$ 250.000 pesos anuales, el departamento de recursos humanos en conjunto con el resto de los integrantes de la organización serán quienes lleven adelante cada una de las propuestas del programa de responsabilidad social.

La evaluación estará dada por el nivel de recepción de la comunidad de cada una de las partes que componen esta acción y el programa será anual.

Construir una comunidad

El construir una comunidad será la tercera parte del plan de marca empleadora del hotel Howard Johnson estará a cargo del área de marketing de la compañía y lo que se buscara es que el público conozca la cultura de la compañía y cuáles son las acciones que promueven para cambiar el sitio donde están inmersos.

Esta acción apunta a que muchas personas estén al tanto de las últimas novedades y acciones que llevan adelante, puedan sentirse identificados y quieran formar parte de la organización, se busca fortalecer la imagen corporativa, mostrando como es la organización y la cultura de trabajo y acercando los futuros candidatos a sentirse parte de la empresa viviendo de forma virtual la experiencia Howard Johnson Villa Carlos Paz.

El costo de construir una comunidad será el salario del analista de marketing que será quien suba a las redes sociales del hotel todas las acciones que se realicen en este. Se le asignará al colaborador un tiempo de 10 horas semanales para realizar esta tarea, el sueldo mensual es de \$ 63.000 Glassdoor, (2020) que da por una ocupación de 40hs. mensuales dedicadas a la tarea \$ 10.500 de manera anual \$136.500.

La evaluación estará dada por la cantidad de interacciones entre la comunidad y la organización y el tiempo de implementación será de 2 meses.

Fomentar el crecimiento de los colaboradores

La última acción por realizar para la gestión de la marca empleadora del hotel estará enfocada en fortalecer el contexto interno de la compañía.

Cuando las personas deciden incorporarse a las empresas tienen como objetivo crecer y desarrollarse profesionalmente, como contraprestación de los servicios que ofrecen esperan recibir capacitaciones que los prepare para asumir nuevos desafíos y mejorar la forma en la que realizan sus tareas.

Tener planes de capacitación aumenta notablemente la motivación de los trabajadores por que estos entienden que la compañía está aportando a su crecimiento y a mejorar sus habilidades y competencias.

El hotel dispondrá de un plan de capacitación, cuyo temario se renovará anualmente basado en las necesidades del personal.

Para esta acción se usarán en tiempo de pandemia las plataformas virtuales y luego de pasada esta contingencia se realizarán de manera presencial en la sala de conferencias del hotel estando a cargo del departamento de recursos humanos.

Se presentan a continuación los temas para ambos periodos, en tiempo de pandemia el contenido será el siguiente que servirá luego para aplicar en los respectivos puestos de trabajo cuando esto finalice y se le de paso a la nueva normalidad:

1. Lineamientos y preparación responsable para la reapertura
2. Protocolos de la industria hotelera
3. Manejo adecuado en áreas comunes y estaciones de trabajo
4. Distanciamiento social, medida de prevención
5. Bienestar social y económico
6. Capacidad y distribución de trabajo

En cuanto a las capacitaciones presenciales post - pandemia se trabajará en las habilidades blandas para los mandos medios en liderazgo situacional para que estén preparados ante las distintas etapas por las que pasa una empresa y sepan aplicarlo de acuerdo con la necesidad del momento.

Para el resto de los colaboradores se los capacitara en conversaciones difíciles, negociación y comunicación asertiva.

El costo de las capacitaciones será del salario del analista de recursos humanos quien destinará 15 horas semanales a preparar la capacitación y dictarla con un sueldo promedio de \$ 55.997 Encuestas It, (2020), lo que da un total de \$ 13.999,25 por mes y anualmente \$167.991.

Diagrama de Gantt

Actividad/ Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Puesta de valor del empleado												
Programa de RSE												
Construcción de Comunidad												
Fortalecimiento de colaboradores												

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno de inversión es un instrumento financiero que se utiliza para conocer la rentabilidad de un proyecto, la última información disponible del estado financiero del hotel es de diciembre de 2018 por un total de \$ 21.906.594,02.

Para actualizar este monto se utilizará como herramienta el índice inflacionario del país que da cuenta de un 53,8% Telam, (2020) para el 2019 y una proyección para el 2020 de 41,7% El Argentino, (2020).

Ajustes de valores	Monto
Resultado Financiero 2018	\$ 21.906.594,02
Ajuste inflación 2019 53,8%	\$ 11.785.747,58
Ajuste inflación 2020 41,7 %	\$ 14.049.706
Total	\$ 47.742.047,60

Una vez obtenido el total se sacará el 10% que es lo que se pretende ganar con la implementación del presente plan de acción por lo tanto será de \$ 4.774.204,76

Los costos del plan de acción son los siguientes:

Acción	Costo
Puesta en valor del empleado	\$ 300.000
Programa RSE	\$ 250.000
Construcción de Comunidad	\$ 136.500
Programa de desarrollo	\$ 167.991
Costo Total	\$ 854.491

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio de la propuesta} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 4.774.204,76 - \$ 854.491)}{\$ 854.491} \times 100$$

El resultado de retorno de inversión del plan de acción es de un 458% que es equivalente a \$4,58 por cada peso que se invirtió o en su defecto a \$ 458 cada \$100. Como se puede observar, el plan desarrollado y su eficiente ejecución no solo potenciará la Marca Empleadora y la Responsabilidad Social Empresaria del hotel, sino que también dará lugar a un aumento en su productividad.

Conclusiones

Se puede concluir que de acuerdo a la problemática detectada inicialmente de la falta de gestión de la marca empleadora del hotel Howard Johnson y de acuerdo al contexto actual generado por el Covid- 19 es un momento oportuno para desarrollar una puesta en valor no solo hacia el público interno sino también hacia la comunidad en la que esta inserto a través de un programa de responsabilidad social y de usar las instalaciones del mismo en favor de los enfermos leves trabajando en conjunto con la Municipalidad de Carlos Paz.

En lo que hace referencia al contexto interno de la organización se inició un plan de puesta en valor de los empleados que los revalorice a través de beneficios materiales e inmateriales como así también la preparación de los colaboradores en materia de conocimientos y habilidades que los lleven a tener un desempeño superior en sus puestos de trabajo y capacitaciones especiales para el regreso a la actividad una vez terminada la etapa de asilamiento.

La creación de la comunidad será otra de las herramientas de gestión de la marca empleadora en el hotel para que estos conozcan las acciones que se realizan en este contexto y funcione como proforma de identificación e inspiración para quienes deseen trabajar en una empresa de estas características.

Recomendaciones

Se recomienda que la institución siga trabajando en la fidelización de sus trabajadores realizando encuestas periódicas de clima laboral que sirva para detectar las necesidades de los colaboradores, como así también en evaluaciones de desempeño.

La incorporación de un gestor de comunicación interna será otra de las posibilidades que tengan para mejorar las herramientas con las cuentan pasando a una digitalización de sus carteleras y arbitrar canales de comunicaciones mas modernos.

Bibliografía

ALLES, M. (2014) La Marca RRHH. Trabajo Académico. Granica, Buenos Aires, Argentina, p. 22

AMADEO, I. (2017) Marca Empleadora: Identificación de factores críticos para la atracción de la Generación Y a las organizaciones. Trabajo Académico. Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina, p. 4

AMBLER, T., & BARROW, S. (1996). "The employer brand". Journal of Brand Management, 4(3), 185-206. Ed.: 10.1057/bm.1996.42

DIARIO AS (2020) Coronavirus en Argentina: resumen y casos del 26 de marzo – Sugerencias por CESSI para gestión empresarial vía remota. https://argentina.as.com/argentina/2020/03/26/tikitakas/1585214572_417384.html

EMERY, Y. & KOUADIO, A. B. (2017). "Marque employeur et stratégies RH pour les employeurs publics. Le cas du bassin d'emploi Franco-Valdo-Genevois". Management international, 21(2), p.47-59

HOWARD JOHNSON (2018) Manual de inducción Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, p. 9

GOBIERNO DE ARGENTINA (2020) Información y Recomendaciones del Ministerio de Salud ante el COVID 19. <https://www.argentina.gob.ar/salud/coronavirus-COVID-19>

MIGNANI, P. (2019) "Employer Branding: El Camino a la Construcción de Infossep como Marca Empleadora". Trabajo final de graduación. Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. 3p.

WIKIPEDIA (2020) Concepto de COVID 19. <https://es.wikipedia.org/wiki/COVID-19>

XINHUA EN ESPAÑOL (2020) Gobierno argentino "prioriza vida sobre economía" al decretar cuarentena ante COVID-19. http://spanish.xinhuanet.com/2020-03/24/c_138910803.htm

INFOBAE. (3 de febrero de 2020). Domecq Esteban. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2020/02/03/la-argentina-se-encuentra-una-vez-mas-al-borde-del-abismo-en-materia-de-deuda-publica/>

LA NACION. (12 de Abril de 2020). Origlia, Gabriela. Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/economia/turismo-pandemia-y-despues-como-seran-los-viajes-tras-la-pandemia-nid2353094>

SANTANDER, A. d. (Marzo de 2020). Santander Trade. Obtenido de Análisis de mercados Santander: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

ANSES. (23 de Marzo de 2020). ANSES. Obtenido de <http://noticias.anses.gob.ar/noticia/el-gobierno-creo-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-por-pesos-para-los-mas-vulnerables-3416http://noticias.anses.gob.ar/noticia/el-gobierno-creo-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-por-pesos-para-los-mas-vulnerabl>

CRONISTA. (25 de Marzo de 2020). Apertura Negocios. Obtenido de Cronista: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/-A-partir-del-coronavirus-el-30-de-los-argentinos-debuto-en-el-e-commerce--20200325-0009.html>

BORRACHIA, C.(2015). *Its A Match*. Buenos Aires: E-Book.

BORRACHIA, C. (2016). Los Jovenes No Sueñan Con compañías (pág. 25). Buenos Aires: EPUB.

WIKIPEDIA (2020) Concepto de Responsabilidad Social Empresarial. https://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa

Anexos

A. Cuestionario Anual de Clima Laboral.

Encuesta Anual de Clima Laboral en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz				
	Pregunta	Si	No	A Veces
Dimensión Individual	1. Mi puesto de trabajo es interesante y desafiante			
	2. Me siento orgulloso de trabajar en esta empresa			
	3. Aprendo todos los días mejoras formas de hacer el trabajo			
	4. Puedo comunicar mis necesidades a las personas indicadas para atenderlas			
	5. Puedo influir en las decisiones que se toman en mi área			
	6. Puedo hacer mi trabajo de manera segura y cómoda			
	7. Me siento reconocido en el trabajo			
	8. Me satisface la calidad de los servicios básicos (agua potable, sanitarios, vestidores, comedor)			
	9. Puedo combinar el tiempo dedicado al trabajo, familia y a mi desarrollo personal			
	10. Puedo expresar abiertamente mis puntos de vista a compañeros y jefes			
Dimensión Interpersonal	11. Hay un ambiente de compromiso en mi grupo de trabajo			
	12. Recibo continuamente retroalimentación de mi jefe sobre mi desempeño			
	13. Se estimula el trabajo en equipo y se capacita cómo trabajar en equipo			
	14. Los jefes/directivos comunican oportunamente las necesidades de la empresa			
	15. Mi grupo de trabajo propone soluciones a problemas y las lleva a cabo			
	16. Para los jefes/directivos antes del cumplimiento de las metas de producción está la integridad del trabajador			
	17. Hay reconocimiento a mi grupo de trabajo al superar las metas esperadas			

	18. En mi trabajo me acosan y/o me intimidan			
	19. Las tareas en mi área de trabajo las pueden realizar indistintamente un hombre o una mujer			
	20. A mi jefe le interesa mucho lo que pensamos			
Dimensión Organizacional	21. Las reglas y los sistemas de la empresa se adaptan fácilmente a los cambios requeridos			
	22. En la empresa hay un ambiente abierto a la creatividad de los trabajadores y empleados			
	23. Hay tiempo, recursos y retroalimentación para el aprendizaje-capacitación del personal			
	24. Los valores, objetivos y metas de la empresa son bien comunicados			
	25. La empresa promueve la cooperación entre el personal y aprecia los aportes de mejora			
	26. La empresa se preocupa de que las condiciones de trabajo sean seguras			
	27. Se comparten los beneficios con el personal cuando los resultados superan las metas			
	28. La empresa contrata personal con capacidades diferentes			
	29. En la empresa se contrata personal sin distinción de género (hombres-mujeres)			
	30. La empresa es honesta al cumplir con los acuerdos generados con el personal			