

Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado



“Proyecto de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.”

Frágola Bernabé Daniela Alejandra

D.N.I. 35478244

Legajo: VRHU08237

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

2020

AGRADECIMIENTOS

GRACIAS

A mis papas por confiar en mí siempre y apoyarme moral económicamente en la consecución de mis metas.

A mi esposo e hija por ser uno de los principales pilares y no dejar que decaiga.

A mi tutora de la Universidad Empresarial Siglo 21 por guiarme y acompañarme durante todo el proceso.

Resumen

El presente reporte de caso realizado para el Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos Paz de la Provincia de Córdoba, cadena de hoteles de gran categoría sean con centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades, la finalidad del trabajo es posicionar a el hotel como marca empleadora.

Los conceptos centrales abordado a lo largo del trabajo hacen referencia a la importancia del área de contar con encuestas de clima laboral y una propuesta de valor interno que permitan el lanzamiento del hotel como empleador destacándose por sobre sus competidores.

La encuesta de clima laboral se realizará contratando una empresa de renombre como es el Great Place to Work que ofrece una certificación y es una gran vidriera para la atracción de talentos y permite tener elementos cuantitativos y cualitativos sobre las necesidades del personal pudiendo implementar beneficios acorde a las necesidades de los colaboradores.

Se puede concluir que luego de finalizada la implementación del plan de acción la empresa por cada peso que invierta recupera 1,96 pesos y se recomienda para futuras intervenciones seguir potenciando al personal y continuar con la profesionalización de la marca empleadora

Palabras Clave

Marca empleadora – Clima laboral- Propuesta de valor interno.

Abstract

This case report made for the Howard Johnson of the town of Villa Carlos Paz of the Province of Córdoba, a chain of high-class hotels with convention centers, restaurants equipped for the reception of delegations and a service adapted to all needs , the purpose of the work is to position the hotel as an employer brand.

The central concepts addressed throughout the work refer to the importance of the area of having workplace climate surveys and an internal value proposal that allow the launch of the hotel as an employer, standing out above its competitors.

The work climate survey will be carried out by hiring a renowned company such as the Great Place to Work that offers a certification and is a great showcase for attracting talents and allows to have quantitative and qualitative elements on the needs of the personnel, being able to implement benefits according to the needs of the collaborators.

It can be concluded that after the implementation of the action plan is finished, the company recovers 1.96 pesos for each peso it invests and it is recommended for future interventions to continue empowering the staff and continue with the professionalization of the employer brand

Keywords

Employer brand - Work environment - Internal value proposition.

Índice

Resumen	3
<i>Palabras Clave</i>	3
Abstract	4
<i>Keywords</i>	4
Employer brand - Work environment - Internal value proposition.	4
Introducción	1
Análisis de Situación	4
<i>Análisis PESTEL</i>	5
<i>Análisis de la industria</i>	8
<i>Análisis PORTER</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	10
Marco Teórico	13
<i>Marca empleadora</i>	13
<i>Encuesta de Clima Laboral</i>	13
<i>Propuesta de valor interna</i>	15
Diagnóstico y Discusión	16
Plan de implementación	17
<i>Objetivo general</i>	17
<i>Objetivos específicos</i>	17
<i>Alcance</i>	17
<i>Encuesta de clima laboral</i>	17
<i>Propuesta de valor interno</i>	19
<i>Diagrama de Gantt</i>	21
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	21
Conclusiones y recomendaciones	22
<i>Recomendaciones</i>	22
Bibliografía	23

Introducción

La cadena de Hotelera Howard Johnson llego al país en 1997 realizando la primera apertura en la ciudad de Buenos Aires, dos años mas tarde y ya afianzados en el mercado local continuaron con el proceso de expansión hacia distintas provincias del país.

El lema de la compañía es abrir hoteles no solo en las localidades mas pobladas sino mas bien en todo el país, conciben al negocio hotelero como una experiencia para sus huéspedes, esta modalidad de trabajo llevo al desarrollo de muchas localidades.

Todos los hoteles de la cadena sean franquiciados o propios tienen centros de convenciones, restaurantes equipados para la recepción de delegaciones y un servicio adaptado a todas las necesidades.

El desembarco en la localidad Villa Carlos Paz se dio en 2011, de la mano de la familia Elliot, oriundos de la Provincia de Salta, con experiencia hotelera en su ciudad natal.

La idea con la que se gestó este proyecto fue construir un condo hotel. La obra duró 3 años y contó con el aporte de inversionistas que confiaron en el proyecto, que tenía como objetivo la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurante y todo lo necesario para transformarse en un hotel de primera línea con amplios servicios para las empresas y las familias.

Una vez finalizada la construcción en octubre de 2016 la empresa contrato a los 80 colaboradores que se capacitaron por tres meses para ocupar las distintas posiciones del hotel, su primer evento publico fue una jornada de puertas abiertas para la comunidad conociera el nuevo lugar y en diciembre del mismo año se realizó la inauguración oficial.

Febrero del año 2017 marco un hito ya que con los feriados de carnaval consiguieron la plena ocupación.

La finalidad de este reporte de caso será el proyecto para un posicionamiento de marca empleadora en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

María Francisca Blasco López, Almudena Rodríguez Tarodo y Susana Fernández (2014) en la revista universitaria Business Review define al concepto de employer branding como aquel enmarcado dentro de las actividades clásicas de marketing interno, por lo tanto se entiende este proceso por el desarrollo en el que una organización alinea, motiva y otorga poder a sus empleados para suministrar una experiencia de cliente positiva que ayude a conseguir los objetivos de la compañía.

Además de esto María Francisca Blasco López, Almudena Rodríguez Tarodo y Susana Fernández (2014) quienes realizaron un trabajo de investigación explorativa sobre empresas multinacionales del sector bancario en Portugal, Argentina y México. Donde determina que los beneficios que una organización obtiene al aplicar un proyecto de marca empleadora. En primer lugar, la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de las estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (Unique Selling Proposition), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad.

Iván Ezequiel Amadeo (2017) en su trabajo final de grado “Marca empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la generación y en las organizaciones” quien realiza un trabajo descriptivo sobre la generación Y en el desarrollo de del concepto de marca empleadora propone que esta relacionada con el conjunto de beneficios económicos, psicológicos y funcionales provistos por un empleo e identificados con un empleador determinado, y continua diciendo que esto solo no alcanza para fidelizar a un colaborador y transformarlo en un embajador sino también esta en el empleador poder correctamente inculcar en la mente de los trabajadores que esta es una buena empresa para trabajar, independientemente del tamaño, la industria y el origen. (pág. 8).

Di Gregorio, Carolina Giovanna (2019) en su trabajo final de grado en la modalidad reporte de caso titulado “Proyecto de marca empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.” indica que hay cada vez más empresas preocupadas por cuidar su Marca Empleadora ya que los aspirantes buscan información acerca de la compañía antes de anotarse en las búsquedas. “Employer Branding es la marca de una empresa como empleador, la imagen que tiene una compañía no solo hacia sus clientes sino también hacia sus propios empleados y, sobre todo, la imagen que perciben sus posibles candidatos.” (pag. 7)

Tal como indican los autores el termino de marca empleadora esta intrínsecamente ligado con la retención del talento humano a largo plazo, marcando diferencias con sus competidores y sobre todo haciendo a los colaboradores embajadores de la marca, este

ultimo es el concepto más importante ya que conlleva acciones concretas en lo que refiere a mantener al personal motivado y tal como indica unos de los autores esta relacionado con beneficios económicos y psicológicos, se trata de poner al colaborador en el centro de la operatoria de una empresa no solo la marca empleadora se construye con mas dinero en los trabajadores sino mas bien por mantener intacto el compromiso, formando y sobre todo escuchándolos tomando aportes de sus necesidades, manteniendo un clima laboral agradable y con un plan de comunicación funcionando.

El employed branding no solo tiene que ver con el marketing interno sino también con mostrarse el empleador y hacerlo elegible entre los candidatos para obtener el mejor talento disponible en el mercado ya que como indica la ultima autora hoy los candidatos se informan, buscan experiencias de otros colaboradores para hacer efectiva una postulación a determinada empresa.

Análisis de Situación

El hotel Howard Johnson es un condo hotel esto significa que convino el negocio inmobiliario con el hotelero, o sea los accionistas de la compañía poseen departamentos que son de su propiedad pero que a la vez están a disposición de los huéspedes esto le genera a los propietarios una renta anual por el alquiler de estas habitaciones de su propiedad.

La particularidad del Hotel de Villa Carlos Paz es una franquicia o sea no esta operada por los titulares de la marca sino más bien por la familia Eliott aunque estos últimos deben cumplir con los estándares que la casa central les imparte por su categoría Howar este hotel es un cuatro estrellas.

La misión de la compañía es 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.

Los valores apuntan al trabajo en equipo, la solidaridad y la honestidad.

En cuando a la cultura del trabajo El Howard Johnson Carlos Paz tiene una dotación de personal oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado. Es por esto que uno de los principales aspectos en lo que se refiere a cultura es el compañerismo.

Muchas de las personas se conocen por ser vecinas e ingresaron a la empresa por recomendación de otros miembros.

Es por eso que se trabaja en mantener una buena relación entre los colaboradores.

Por su parte, el foco en el servicio y atención al huésped es una de las premisas fundamentales para trabajar en la organización: se debe mantener un trato cordial en todo momento y favorecer el clima de Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz espera de sus colaboradores un alto nivel de desempeño en sus funciones, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y una actitud que promueva el trabajo en equipo y buen ambiente laboral.

Análisis PESTEL.

Este análisis nos permite determinar cuáles son los factores Políticos, Económicos, Sociales/Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos/Ambientales y Legales que intervienen en la vida activa de la empresa Redolfi y como pueden influir en la planificación estratégica del área a crear.

1. Análisis Político

El cambio de gobierno luego de las elecciones celebradas en 2019 con el triunfo de la Formula de Alberto Fernández. Cristina Fernández y con la sanción de la ley de solidaridad social y reactivación productiva en el mes de diciembre vislumbraba para el sector una temporada vacacional de alta ocupación hotelera debido al cepo al dólar y la posibilidad de solo poder adquirir 200 dólares por mes más el impuesto país que grababa en un 30% los viajes al exterior fomentaban el turismo interno y la llegada de los visitantes del exterior.

Villa Gesell, Villa Carlos Paz, Mendoza, Puerto Iguazú, Las Grutas y Bariloche también estuvieron entre los destinos turísticos más buscados por los argentinos para estas vacaciones y repitieron un poco la tendencia de todos los años. Para destacar también estuvo Pinamar, que trabajó con una ocupación casi plena en enero (94,5%), registrando un aumento de 19% frente a enero 2019, y una estadía por encima del promedio nacional (6,2 días). (Ambito, 2020).

Si bien la temporada vacacional interna con las decisiones del gobierno fue exitosa la llegada del Covid- 19 volvió a fojas cero la actividad, ya que las decisiones políticas frente a la pandemia fueron el cierre de fronteras el cierre del espacio aéreo y la cancelación de los micros de larga distancia más la instalación de una cuarentena preventiva y obligatoria en todo el país llevo a la actividad al cierre de los hoteles y a una crisis en el sector inimaginable.

Muchos son los ámbitos donde este virus devastador está pegando, pero la industria turística y, en especial la hotelera, atraviesa días dramáticos en todo el mundo.

En la Argentina en las últimas 74 horas (al jueves 19/03) las reservas cayeron a niveles similares que en el resto del mundo e incluso muchísimos hoteles independientes ya han cerrado sus puertas.

Sin discriminar niveles de pasajeros el COVID-19 sacude las centrales de reservas con un único discurso: “Necesito cancelar mi reserva”, lo mismo sucede en OTAS (Other

Travel Agencies) más conocidas como las .com /, 9 de cada 10 clicks diarios presionan el botón de “cancelar”. (Veloso , 2020)

2. Análisis Económico.

Las medidas económicas tomadas por la administración de Alberto Fernandez en lo que refiere al impuesto país y la restricción de la compra de dolares dejo para la industria del turismo un balance positivo.

Desde el Gobierno local anunciaron que, por otro año consecutivo, la villa “ha sido posicionada a nivel nacional como el destino turístico más importante del país”.

Y esta premisa llega de la mano de un análisis realizado por el Departamento de Estadísticas de la ciudad, de acuerdo con los datos recabados en el transcurso del 2019 y durante esta temporada de verano 2020.

En 2019, se recibió a 2.264.000 turistas, con un 41% de incremento de visitantes extranjeros y 114% de aumento en el segmento de turismo de reuniones.

En enero, el promedio de ocupación fue del 75% y en febrero del 84%, mientras que el consumo fue de \$2300 promedio por persona.

Más de 11 mil vecinos y turistas disfrutaron del ciclo “Tardes de Cultura y Naturaleza” en Parque Estancia La Quinta.

El programa “Cine en tu barrio” creció un 35% durante el 2019. (Paz, 2020).

La pandemia a nivel global dinamito los logros obtenidos en la última temporada, generando una crisis inimaginable para el sector con el cierre de los hoteles y los despidos en la industria.

La irrupción del coronavirus Covid19 logró lo impensado: aislar a un mundo globalizado. Este un dato demoledor para la industria hotelera que atraviesa un momento crítico. De hecho, los establecimientos con menos espaldas financieras ya analizan presentarse en concurso preventivo.

El corte de las conexiones aéreas, el cierre de los aeropuertos y la paralización del turismo interno, producto de la cuarentena declarada por el Gobierno nacional, obligó a muchos hoteles a cerrar sus puertas transitoriamente. "Hoy, más de la mitad de los hoteles Accor en todo el mundo están cerrados, probablemente serán más de dos tercios en las próximas semanas", comenta Sebastián Bazin, presidente y CEO de la cadena hotelera Accor. En números, la ocupación hotelera en la Argentina cayó al 0 por ciento, ya que por ley deben estar todos cerrados. (Murciego, 2020).

3. Análisis Sociales.

Cabe destacar como se mencionó en los apartados anteriores las medidas tomadas fomentaron a un cambio en la cultura de los viajeros que principalmente eligieron pasar sus vacaciones dentro del país.

El Covid-19 convirtió a los hoteles en salas de confinamiento para quienes viajaron al exterior y fueron repatriados o durante el pico máximo de la pandemia convertirse en hoteles hospitales para internar los casos leves.

Nacen así, en tiempos de crisis, los hoteles-hospitales. La idea madre es “aplanar la curva”. Con el propósito de descomprimir la atención, liberar camas y optimizar el funcionamiento de los hospitales para que allí se traten los casos más urgentes, el gobierno porteño acordó con dirigentes sindicales el acondicionamiento de hoteles de diferentes obras sociales para confinar y aislar a pacientes leves o sospechosos. Al menos hasta que sus análisis den positivos o su salud empeore, estarán internados en habitaciones de hoteles sindicales. (Infobae, <https://www.infobae.com/>, 2020).

4. Análisis Tecnológico.

Entre las tendencias en el aspecto tecnológico para las empresas hoteleras se enmarca en tres premisas a saber la integración, la hiperconexión y la tendencia social

Es decir que combina la tecnología con los factores de organización más punteros desde un punto de vista social y disperso para llegar al éxito mediante el uso de herramientas de relación interna y externa.

Siguiendo este modelo de planificación, el “Hotel 2.0” es aquel en el que:

Los departamentos se comunican entre ellos de manera fluida y transversal

La tecnología está integrada y los sistemas interconectados

Se considera toda la información social externa al hotel y que procede de redes sociales, canales multimedia, gestores de opiniones y reservas, compradores y metabuscadores. (Zornoza Serra, 2020).

5. Análisis Ecológico.

En este análisis la industria del turismo busca hoteles que sean eficientes en el consumo energético y de los recursos naturales como así lograr un turismo sostenible.

“La clave es que el turismo sea sostenible, no es un eslogan, es la clave”. Son palabras de Manuel Butler, director ejecutivo de la Organización Mundial de Turismo (OMT), que asegura que “el turismo está viviendo un cambio disruptivo y radical que va a afectar y está afectando a todas las cadenas de valor”

Un cambio que va a conformar el nuevo turismo, un modelo sostenible que tiene en cuenta las externalidades de su actividad en el medioambiente y en los recursos naturales. Butler asegura que de la misma forma que existe la economía verde, existe el turismo verde.

El sector hotelero español asegura que lleva años reduciendo el impacto ambiental de su actividad. Es el caso de Iberostar, que puso en marcha el proyecto “Ola de Cambio” con tres líneas de actuación: la eliminación de los plásticos de un solo uso, el fomento de consumo responsable de pescado y la mejora de la salud costera. (Reportur, 2020)

6. Análisis Legal

Dentro del análisis legal el coronavirus irrumpió en la industria hotelera y esta se tuvo que ir acoplando a los decretos de necesidad y urgencia que dictaminaba el presidente como así también por las resoluciones que dicta el Ministerio turismo de la Nación. Entre las principales medidas se pueden destacar las siguientes:

En consonancia con las recomendaciones de las autoridades sanitarias ante el avance del coronavirus, el Ministerio de Turismo y Deportes limitó el alojamiento en hoteles para argentinos, ya que estos establecimientos solo estarán habilitados para recibir a ciudadanos extranjeros no residentes en el país. La medida se extenderá al menos hasta el 31 de marzo próximo.

Desde la cartera que comanda Matías Lammens comunicaron además que “quienes ya se encuentren alojados en un hotel en situación de aislamiento obligatorio podrán permanecer hasta completar el período”, de esta manera, los argentinos que hayan realizado una reserva hotelera para el período entre el 16 y el 31 de marzo, podrán solicitar el reintegro a la empresa. (Infobae, 2020)

Análisis de la industria.

La industria Hotelera altamente competitiva, donde no solo brindan un producto a sus clientes sino mas bien experiencias, estos buscan calidad confort y servicios que estén a disposición como ser locales gastronómicos, vistas algún lugar paradisiaco de las ciudades y que estén estratégicamente ubicados que sean de fácil acceso a los aeropuertos y las principales atracciones turísticas del lugar donde se encuentran emplazados.

En el caso del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, este situado a 40 minutos del aeropuerto internacional de Cordoba, a 5 minutos del centro de dicha ciudad y ofrece a sus huéspedes un restaurante con cocina internacional, piscinas descubiertas, spa & health center, jacuzzi, sala de relax, salón de convenciones y salas de reuniones.”

Además de contar en Todo el entorno del hotel es un espacio verde en el cual se encuentran diferentes juegos para niños; adicionalmente, el hotel cuenta con una programación de actividades infantiles a lo largo del año.

Tal como se lo indico al inicio este hotel no solo brinda alojamiento sino también una experiencia a sus clientes.

Análisis PORTER

- Rivalidad entre Competidores.

La rivalidad es alta en Carlos Paz la competencia directa se da entre los hoteles de la misma categoría son el Amerian, Portal del lago, Eleton, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro, todos ofrecen promociones y servicios extras para mejorar la experiencia de los clientes y ser elegidos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

En lo que refiere a la entrada de nuevos competidores en el rubro la misma es baja ya que por tratarse de una ciudad chica ya hay suficientes hoteles de gran categoría que cercan la ciudad.

- Amenaza de ingresos de productos sustitutivos.

En este caso es alta la probabilidad de ingresos de otros hoteles de menor categoría y los alquileres de departamentos por alguna aplicación tecnológica a un valor mas económico el precio por noche.

- Poder de negociación de los proveedores.

Normalmente los proveedores son los mismos para toda la plaza hotelera del nivel de hotel Howard Jonson por lo que el poder negociación de los proveedores es moderado.

- Poder de negociación de los consumidores.

Los consumidores tienen un poder de negociación importante ya que tienen la posibilidad de elegir cual es lugar mas apropiado para pasar sus vacaciones o estadia y van a elegir con relación al precio y la calidad que ofrezca cada uno de los hoteles.

Análisis FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Forma parte del grupo de una de las cadenas de hoteles más importante a nivel mundial • Es una marca internacional presente en varias ciudades del país. • Está ubicado en una zona privilegiada • Servicio y atención personalizada. • Personal capacitado en cada una de las áreas • Apoya a la sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del sector, la ciudad de Villa Carlos Paz se encuentra en expansión. • Crecimiento de la afluencia de turistas en temporada alta. • Ofrecer servicios all inclusive en fecha fuera de la temporada. • Avances tecnológicos aplicados al turismo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación interna informal. • Precio en relación con calidad-servicio más elevado en que en hoteles de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación Política, económica y sanitaria del país. • Competidores que ofrecen los mismos servicios. • Cambios económicos en la población que los lleve a elegir hoteles de menor categoría.

Tabla 1: matriz Foda- Elaboración propia

Las principales fortalezas que se pueden observar en el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se encuentran que en relación con la competencia está ubicado en una zona privilegiada a tan solo 5 minutos del centro de la ciudad y a 30 minutos del Aeropuerto Internacional de Córdoba.

Carlos Paz está considerado como el segundo destino elegido para vacaciones de verano, invierno, escapadas de fines de semana largos, y también es visitado por el turismo estudiantil y de jubilados.

Todos los empleados del Howard Johnson tienen capacitaciones constantes con el fin de brindarle al huésped una atención personalizada y diferenciadora del resto de los hoteles.

Además de las antes mencionadas es uno de los pocos hoteles sustentables que cuida el medio ambiente y los recursos naturales como son el agua, ahorra energía y recicla los residuos.

Como oportunidades se pueden mencionar el poder llegar a más huéspedes debido a la expansión de la ciudad de Villa Carlos Paz.

También podría atraer más público si ofreciera fuera de temporada un servicio de all inclusive que lo diferenciaría del resto de sus competidores.

Podría poner a disposición de sus huéspedes en la temporada alguna obra de teatro para niños y adultos.

Los eventos realizados en las vacaciones de verano, por ejemplo, la amplia cartelera teatral que ofrece la ciudad de Villa Carlos Paz atrae más público visitante a la ciudad lo que luego se transforma en mayor cobertura de la plaza hotelera.

Las debilidades del hotel Howard Johnson Villa Carlos paz se puede mencionar que el proceso de comunicación interna es llevado a cabo de manera informal a través de una cartelera de novedades al estilo pizarra.

Por ultimo las principales amenazas que tiene el hotel son el ingreso de nuevos competidores que ofrecen servicios similares a tarifas más bajas.

La emergencia económica, política y sanitaria es otra de las amenazas que se enfrenta el hotel ya que no tienen fecha de retorno los servicios turísticos y una vez que retornen aún no se conoce cuál va a hacer el impacto económico que hagan que el año próximo los clientes elijan hoteles de menor categoría.

Desde la mirada de los recursos humanos la retención del talento y el ausentismo son dos prioridades que tiene las compañías en la actualidad, los colaboradores hoy eligen donde desean trabajar y antes de realizar cualquier tipo de búsqueda se informan de cuales son los beneficios que propician las organizaciones y la forma de trabajo de las empresas, ante un mercado altamente competitivo surgió la posibilidad de enfocarse no solo en la relación con el cliente externo sino también con el interno y es aquí donde surge el concepto de marca empleadora, en donde el área de marketing y el de recursos humanos deben trabajar en conjunto para poder desarrollar un proyecto en la formación de líderes capaces de transmitir la cultura de la empresa y formar embajadores que difundan a la compañía como la mejor empresa para trabajar.

Para lograr esto antes mencionado las empresas deben formar a sus mandos medios en un liderazgo que permita el trabajo participativo y colaborativo, tener un buen programa de asistencia integral para todos los colaboradores y ofrecer beneficios para quienes trabajan en la organización, la finalidad de una marca empleadora es que los clientes internos tengan una experiencia similar al del cliente externo.

Un proyecto de Employed Branding trabaja sobre dos premisas atraer personal altamente competitivo y fidelizar a quienes ya trabajan en la empresa.

Marco Teórico

Dentro del presente apartado se tratarán los conceptos de que es y cuales son los fundamentos de una marca empleadora, la encuesta de clima laboral como herramienta para conocer las necesidades del personal y la propuesta de valor interna elemento central en la gestión de una marca empleadora.

Marca empleadora.

Ambler y Barrow (1996) definen a la marca empleadora como el conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el trabajo e identificados con la organización empleadora. Estos autores además le otorgan un papel clave en la gestión, considerándola como la plataforma desde la que se ofrece a los candidatos una ventaja competitiva que la convierta en la marca empleadora más deseada entre las alternativas disponibles.

Minchington (2011) en una nota publicada en la revista HR future describe a la Marca Empleadora (Employer Brand) como la imagen de la organización vista como el mejor lugar para trabajar en la mente de los empleados actuales y los potenciales en el mercado (candidatos activos y pasivos, clientes y otros stakeholders). Es así como este concepto se centra en los empleados, pero su alcance trasciende la frontera de las relaciones laborales.

El employer branding 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. Este proceso abarca desde la construcción de la marca del empleador, la creación de una propuesta de valor diferenciadora y competitiva, hasta las acciones necesarias y específicas, para la atracción, selección, retención/fidelización, reciclaje o abandono de los empleados, con la consecuente implicación de todos los departamentos y funciones de la organización. (Gavilan , Avello, & Fernandez Lores, 2013).

Encuesta de Clima Laboral

El clima laboral es uno de los tres factores que los trabajadores de todo el mundo señalan como determinante, a la hora de decidir si incorporarse a una empresa o no. Pero la importancia de un buen clima laboral en una empresa no llega hasta ahí. Se ha determinado que los trabajadores que se desenvuelven en un buen ambiente laboral son más creativos, productivos y fieles a la empresa. (Chacón, 2020).

María Jesús Bordas Martínez (2017), en el libro “Gestión estratégica del clima laboral” propone que la gestión del clima laboral es importante para una empresa desde el punto de vista de la dirección estratégica y esto se debe a poder poner en contexto en que las personas trabajan y cuanto pueden aportar lo mejor de si mismos de una forma voluntaria y sostenible en el tiempo de cara a la productividad y la competitividad de la empresa y esta herramienta será parte importante en el trazado de una estrategia de responsabilidad social empresarial.

El clima organizacional y la motivación son dos importantes indicadores del funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Las investigaciones vinculadas al tema, reportan una directa asociación entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas .Se ha vinculado estos elementos con el desempeño y la satisfacción en el trabajo, constituyéndose en elementos mediatizadores de la relación con el cliente y por lo tanto viabilizan la expresión de la calidad de servicio que se aspira como ideal de funcionamiento. (Palma Carrillo, 2000, pág. 12).

La empresa Grat place to work trabaja sobre 6 etapas de desarrollo para lograr un ciclo de transformación en una organización comienza con la estrategia y finaliza con espacio de capacitación y aprendizaje de parte de las organizaciones con el fin de mejorar sus prácticas adaptándose a las nuevas tendencias del mercado y construyendo una identidad de vanguardia y actualizada a continuación se exponen cada uno de los ciclos que propone la empresa dedicada a medir el clima laboral.



Imagen 1: Fuente Grat place to work (2020)

Propuesta de valor interna.

La relevancia de generar una propuesta de valor interna se explica por la necesidad que tienen las empresas para desarrollar y comunicar de manera efectiva una propuesta de valor única para sus empleados potenciales y existentes, que les permita mejorar sus procesos de recursos humanos, a través de una búsqueda y selección más asertiva y una mayor probabilidad de retención. (Liu Rivas, 2015, pág. 20).

La propuesta de valor interna debe cumplir con serie de puntos para lograr el objetivo de atraer y fidelizar el talento necesario para la organización; Alienada con el negocio (las propuestas han de hablar de aquello que se dedica la empresa); Relevante (se tiene que centrar en aspectos importantes para el colectivo de empleados tanto futuros ingresantes como actuales, para mantener su fidelización); Real (aquello que forma parte de la realidad de la empresa y es comunicada por sus integrantes); Diferencial (es importante armar un mensaje que nos distinga de la competencia); por último, Memorable (la marca ha de reflejar dos o tres ideas que faciliten la asociación y reconocimiento de marca). (Aguado Hernández, 2016, pág. 23).

Marca empleadora, encuesta de clima laboral y propuesta de valor interno son tres conceptos que están intrínsecamente ligados, para poder gestionar el marketing interno es necesario contar un un atractivo paquete de beneficios para los colaboradores y tener a traves de una encuesta de clima laboral cual es la realidad de la compañía y cuáles son las necesidades de los empleados.

Diagnóstico y Discusión.

Al analizar al Hotel Howard Johnson, de manera interna y externamente se puede detectar cuales son los aspectos a mejorar de la organización.

Cabe mencionar que esta compañía nació en la era digital por lo tanto aporta un valor agregado en su marketing externo de sobre todo posicionándose como una empresa con alto grado de sustentabilidad y compromiso con el medioambiente y que aspiran a mantenerse a la vanguardia, ahora bien en cuanto al marketing interno la empresa carece de una propuesta de valor del empleado siendo su modelo de gestión el de una empresa del siglo 20 regido por el control, el cumplimiento de las normas y con la visión del trabajador como un elemento productivo con normas rígidas que no le permite desarrollar todo su potencial.

Es importante que las empresas cuenten con un programa de marca empleadora no solo para mejorar su productividad sino también para que estos sean embajadores de la empresa en la que trabajan que insten a atraer el mejor talento disponible en el mercado.

Es relevante para el hotel tener un proyecto de marca empleadora y una propuesta de valor interno que permitirá al Howard Johnson diferenciarse de sus competidores y atraer al mejor talento disponible en el mercado y brindar una experiencia única tanto a colaboradores como a los clientes externos, el realizar encuestas de clima laboral permite a los empleados sentirse parte y escuchados por la organización como así también valorados.

Vale la pena que el Howard Johnson Villa Carlos Paz, tenga un plan de marca empleadora atraer nuevos talentos, retener y motivar a los equipos de trabajo, incrementar los resultados, mejorar la reputación, además de construir su identidad como empleador y que las acciones que implemente sean reconocida y percibida por los distintos grupos de interés con los que la organización interactúa, poniendo especial énfasis en el desarrollo y el cuidado de las personas, creando puestos de trabajo seguros y capacitando al personal para que estén preparados para los nuevos desafíos que se presentan en un mundo muy cambiante y generar un código de valores comunes para todos, el gestionar el concepto de marca empleadora a el hotel le significara un aumento en sus ganancias debido a que tendrá un equipo de trabajo solido orientado a la atención de sus huéspedes.

Plan de implementación

Objetivo general.

Posicionar Hotel Howard Johnson Villa Carlos como una marca empleadora a través de distintas herramientas que permita el aumento de un 15 % sus ganancias.

Objetivos específicos.

- A. Realizar una encuesta de clima laboral con el fin de conocer la motivación y realizar un programa de beneficios acorde a las necesidades de los colaboradores.
- B. Poner en marcha la propuesta de valor interno para atraer al mejor talento disponible en el mercado

Alcance

Ámbito geográfico: El presente reporte de caso es aplicable a la empresa Howard Johnson de la localidad de Villa Carlos paz, provincia de Córdoba.

Temporal: Se estima como plazo para la implementación 12 meses de septiembre de 2020 a agosto de 2021

Encuesta de clima laboral

La encuesta de clima laboral es una de las principales estrategias que tiene las compañías para posicionarse como las mejores empresas para trabajar y así atraer el mejor talento disponible en el mercado.

Este será el punto de partida del presente plan de acción con el fin de lograr que el hotel Howard Johnson Villa Carlos paz sea quien se posicione como la mejor cadena en su rubro para trabajar.

Podemos decir que realizar una encuesta de clima laboral permite a las empresas conocer el estado de ánimo real de su talento humano, es decir, tener constancia sobre cuál es su grado de satisfacción y comodidad dentro de la organización.

Este recurso es utilizado para conocer las necesidades de los empleados, ya que se evalúan aspectos de importante relevancia como la comunicación, la calidad del entorno laboral, el trabajo en equipo, perspectivas profesionales o los objetivos de la empresa, entre otros temas.

Los resultados son un claro reflejo de cómo perciben los empleados a la empresa y su situación en ella. Estos datos tienen un gran valor para los departamentos de recursos humanos, ya que facilitan la posibilidad de hacer un análisis detallado sobre lo que ocurre en la empresa para generar un cambio si fuera necesario.

Este análisis determinará qué acciones positivas lleva a cabo la empresa en beneficio de todos los trabajadores. Ese es el verdadero objetivo al poner en práctica las encuestas de clima laboral: prever los posibles problemas que puedan aparecer en la empresa, conocer y aprovechar las fortalezas de los trabajadores y generar en ellos un alto nivel de bienestar. Todos estos factores son decisivos en el desempeño de sus funciones y en su productividad. (Randstad, 2018).

Ahora bien, en esta primera acción se recogerán los datos que después serán útiles para gestionar un plan de beneficios acorde a las necesidades de las personas, el término de *employee branding* requiere de una construcción en el cual interactúen los departamentos de marketing y los recursos humanos, el primero para promocionarse como una gran empresa para trabajar y el segundo adaptando las necesidades de los colaboradores a las necesidades de la organización.

Para la realización de esta acción el relevamiento de los datos y el procesamiento del mismo se realizara a través de la empresa de consultoría que mide el clima laboral a nivel mundial como es *Great Place To Work*, esta organización es una firma global de *people analytics* y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados. (*Great place to work*, 2020) quienes anualmente realizan un ranking de las mejores empresas para trabajar en el país, la región y el mundo estar avalados por una organización internacional significaría para el *Howard Johnson* ser la primera empresa del rubro en el que opera en medir cual es la satisfacción de su personal y mejorar la calidad humana que seguramente se traducirán en mayor número de huéspedes por qué tener empleados más contentos lleva a procesos de trabajos más eficientes.

En cuanto a los costos la empresa tiene distintos programas de membresía el más acorde para el hotel es el plan full por el cual se obtiene encuesta online censal, Comparación con Ranking Argentina Reporte online avanzado, Promedio general de la encuesta, Fortalezas y oportunidades de mejora, Resultados por sentencia, Promedio por grupo de 5 ó más respondentes, Comentarios de colaboradores, Motivo de permanencia, Análisis por cantidad de instancias de feedback, Inclusión de 1 demografía adicional (hasta 11 opciones), Personalización de demografías de cargo y área (hasta 11 opciones), Inclusión de 3 sentencias adicionales (entre opciones disponibles), Acceso de navegación para líderes, Guía de planes de acción, Video de sensibilización, Descarga de reporte, Duración de la encuesta: 14 días corridos, el costo de este plan anualmente para una empresa es de \$ 684.000.

La evaluación de la acción que se propone estará dada por el lugar que ocupe el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz en el ranking a nivel nacional se espera que el primer año de ranking quede entre las 50 mejores empresas para trabajar para que la misma haya sido eficiente.

Propuesta de valor interno

Para realizar la propuesta del valor interno lo primero que se debe hacer es conocer como es percibida la organización en dos sentidos uno es el posicionamiento externo o sea cual es la reputación de nuestra marca empleadora, buscando toda información pública que existe respecto a nuestra marca y la experiencia de trabajo que brindamos a nuestros equipos a través de un análisis de la realidad interna usando la técnica de los “Focus Group” formados por personas de diferentes rangos jerárquicos sin relación directa entre ellos y que lo dinamice un consultor independiente con el fin de que tus colaboradores puedan expresarse sin condicionantes en un entorno donde las valoraciones cualitativas y cuantitativas. (Vives , 2018).

Una vez realizada la encuesta de clima laboral y analizado el factor externo de las personas que pertenecieron a la organización, como así también conocer las valoraciones internas está todo listo para generar la propuesta del valor interno que se compone de las siguientes aplicaciones prácticas cual es la posibilidad de que los colaboradores compatibilicen su vida personal con la laboral, el desarrollo profesional, la compensación y los beneficios otorgados y el reconocimiento estas herramientas son las que ponen el foco hacia adentro de la organización.

Por lo tanto, el hotel pondrá a disposición como propuesta de valor del empleado las siguientes acciones con el fin de cumplir con este plan de implementación y convertirse en una verdadera marca empleadora.

Para que puedan compatibilizar la vida profesional con la laboral de manera mensual se implementara un viernes Flex que será acordado con su jefe de área para que no quede descubierto el sector en donde se le permitirá al colaborador retirarse 3 horas antes de la finalización de su jornada. El costo que tendrá esta acción de acuerdo al sueldo promedio de la industria hotelera que es de \$ 31.400 (Encuestas IT, 2020). Es de \$392 por colaborador tiene aproximadamente 140 colaboradores por lo que el costo mensual por tiempo no prestado será de \$54.590 y anualmente este nuevo beneficio significará para la compañía \$659.400.

La segunda acción del PVE tendrá que ver con el desarrollo profesional de los colaboradores por lo cual se realizara desde el área de recursos humanos un plan integral de capacitación destinado a mejorar las habilidades y destrezas en habilidades blandas para mejorar la comunicación del personal con los huéspedes y entre las capacitaciones que se brindaran serán los temas la negociación, el trabajo bajo presión y la comunicación como elemento estratégico, se tomara una temática a nivel mensual por lo tanto la duración será de 3 meses inicialmente con una carga horaria de 4hs. y con un valor de \$1907 del salario del analista de recursos humanos por ese lapso de tiempo y de \$ 5.000 en materiales y refrigerio.

En cuanto a los beneficios económicos y de reconocimiento se implementara el sistema del empleado del mes que será aquella persona que cumpla con todos los estándares de desempeño esperado y que no tenga sanciones dentro del periodo de 3 meses, no cuente con inasistencias ni llegadas tarde, aporte ideas nuevas e innovadoras y sea reconocido por su equipo de trabajo y los huéspedes del hotel, quien obtenga el reconocimiento será premiado con un incentivo económico de \$ 5.000 adicionales a su salario de manera no remunerativa. El costo anual de esta acción será de \$ 60.000 pesos.

La implementación de estas acciones se realizará por el termino de 12 meses que podrían extenderse de tener un resultado positivo y la evaluación será el grado de compromiso de los colaboradores desde la entrada en vigencia del plan de acción.

Diagrama de Gantt

Acción/ Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Encuesta de clima laboral												
Propuesta de valor interno												

Evaluación del impacto de la implementación.

El ROI (Return On Investment) es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades que permite medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión.

De acuerdo con la información disponible el hotel Howard Jonsson en el año 2018 tuvo una ganancia total de \$ 14.239.286,11 para poder hacer un correcto análisis de los montos financieros de la compañía en el año 2020 se actualizará este monto de acuerdo con la inflación.

Actualización de Valores	Costo total
Ganancias 2018	\$ 14.239.286,11
Inflación 2019 53,8% (Donato, 2020)	\$ 7.660.735,92
Inflación proyectada 2020 41,7% (El Argentino, 2020)	\$ 5.937.782,30
Actualización a 2020	\$ 27.837.804,33

Una vez realizada la actualización de los valores al año 2020 por un total de \$ 27.837.804,33 y tal como se indicó con la implementación del plan de acción la empresa tendrá un 15% más en sus ganancias el importe a incrementar será de \$ 4.175.670,65

Costos Anuales

Acción	Costo Anual
Encuesta de clima laboral (great place to work)	\$ 684.000
Propuesta de valor interno	\$ 726.307
Costo Total	\$ 1.410.307

Por lo tanto, la fórmula para calcular el retorno de inversión será la siguiente:

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

$$\frac{\$ 4.175.670,65 - \$ 1.410,307}{\$ 1.410.307} \times 100$$

El resultado obtenido como retorno de inversión es de 196% lo que significa que el hotel tendrá como ganancia 196 pesos por cada 100 que invirtió.

Conclusiones

Como conclusión del presente reporte de caso aplicado sobre Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz se desprende que las acciones propuestas impactan directamente en la reorganización de la compañía, mejorando la empleabilidad de la compañía y la fidelización de los colaboradores aplicando un proyecto de marca empleadora.

Este plan de acción está pensado estratégicamente por dos acciones fundamentales a la hora de comenzar a ver a una empresa como Marca empleadora, poniendo el énfasis en el contexto interno del hotel y en las necesidades de su personal.

La primera herramienta propuesta es la encuesta del clima laboral orientada a conocer la satisfacción de los colaboradores y su sentido de pertenencia a la organización que servirán luego para crear la propuesta de valor interno con beneficios concreto en post de aumentar la reputación del hotel, hacia afuera de la organización.

Las compañías del siglo 21 tienen un gran problema a la hora de atraer y retener talentos debido a la gran competitividad que existe en el mercado por esto aplicar un proyecto de marca empleadora genera que los colaboradores que están decidan permanecer y actuar como embajadores de la compañía hacia el exterior donde puedan sentirse orgullosos del lugar donde trabajan y compartirlo con los miembros de su comunicad, se espera que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz alcance estos estándares.

Recomendaciones

Se espera que luego de la implementación del plan de acción la empresa continúe trabajando para mostrar los beneficios que ofrece a sus trabajadores a través de las plataformas digitales.

Se recomienda que las áreas de recursos humano y marketing realicen un trabajo conjunto.

Que se formalicen los canales comunicacionales y diseñen planes de capacitaciones anuales orientado al desarrollo de los colaboradores.

Bibliografía

- Aguado Hernández, M. (2016). Marketing, Recursos Humanos y marca empleadora. *Marketing Ventas*. N° 309, 23.
- Amadeo, I. E. (2017). Marca Empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la generación y en las organizaciones. En I. E. Amadeo, *Marca Empleadora: identificación de factores críticos para la atracción de la generación y en las organizaciones* (pág. 8). Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Ambito. (07 de Marzo de 2020). <https://www.ambito.com/>. Obtenido de <https://www.ambito.com/: https://www.ambito.com/economia/verano/en-temporada-verano-record-los-turistas-gastaron-237500-millones-n5087281>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). "The Employer Brand". *Journal of Brand Management*, 185.
- Blasco Lopez, M. F., Rodriguez Tarodo, A., & Fernandes Lores, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de marca empleadora. *Business Review*, 3.
- Bordas Martínez, M. J. (2017). Gestión estratégica del clima laboral. En M. J. Bordas Martínez, *Gestión estratégica del clima laboral* (pág. 7). Madrid: Universidad Nacional de Educación a distancia.

- Chacón, K. (Abril de 2020). <https://www.questionpro.com/>. Obtenido de <https://www.questionpro.com/>: <https://www.questionpro.com/blog/es/employer-branding-clave/>
- Di Gregorio, C. G. (2019). Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L. En C. G. Di Gregorio, *Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (pág. 7). Cordoba: Universidad Siglo 21.
- Encuestas IT. (Mayo de 2020). <https://www.encuestasit.com>. Obtenido de <https://www.encuestasit.com>: <https://www.encuestasit.com/sueldos-hoteler%C3%ADa-turismo-2020>
- Gavilan , D., Avello, M., & Fernandez Lores, S. (2013). Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo. *aDResearchESIC*, 62.
- Great place to work. (Mayo de 2020). <https://www.greatplacetowork.com.ar/>. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com.ar/>: <https://www.greatplacetowork.com.ar/>
- Infobae. (19 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/03/19/coronavirus-en-la-argentina-como-se-acondicionaron-los-hoteles-hospitales-para-internar-y-aislar-a-los-pacientes/>
- Infobae. (17 de Marzo de 2020). <https://www.infobae.com/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/03/17/por-el-coronavirus-los-hoteles-no-podran-recibir-huespedes-argentinos-hasta-el-31-de-marzo/>
- Liu Rivas, M. V. (2015). MARCA EMPLEADOR Y ATRACTIVO ORGANIZACIONAL. En M. V. Liu Rivas, *MARCA EMPLEADOR Y ATRACTIVO ORGANIZACIONAL* (pág. 20). Santiago: Universidad de Chile.
- Minchington, B. (Abril de 2011). www.hrfuture.net. Obtenido de www.hrfuture.net: www.hrfuture.net
- Murciego, L. (7 de Abril de 2020). <https://www.lanacion.com.ar/>. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/>: <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/coronavirus-hoteles-podrian-despedir-15000-personas-nid2351806>

- Palma Carrillo, S. (2000). MOTIVACIÓN Y CLIMA LABORAL EN PERSONAL DE. *Revista de Investigación en Psicología, Vol.3 No.1, , 12.*
- Paz, V. C. (20 de Febrero de 2020). <https://viapais.com.ar>. Obtenido de <https://viapais.com.ar>: <https://viapais.com.ar/carlos-paz/1613950-carlos-paz-en-numeros-la-ciudad-recibio-mas-de-dos-millones-de-turistas-durante-el-2019/>
- Randstad. (20 de Agosto de 2018). <https://www.randstad.es>. Obtenido de <https://www.randstad.es>: <https://www.randstad.es/tendencias360/encuestas-de-clima-laboral-para-medir-el-ambiente-de-la-oficina/>
- Reportur. (25 de Enero de 2020). <https://www.reportur.com/>. Obtenido de <https://www.reportur.com/>: <https://www.reportur.com/sin-categoria/2020/01/25/turismo-sostenible-se-abre-paso-frente-al-catastrofismo-ecologista/>
- Veloso , P. (24 de Marzo de 2020). <https://urgente24.com/>. Obtenido de <https://urgente24.com/>: <https://urgente24.com/analisis/opinion/la-industria-de-la-hospitalidad-quebrada-por-el-covid-19>
- Vives , L. (21 de Junio de 2018). <https://blogformacion.camaravalencia.com>. Obtenido de <https://blogformacion.camaravalencia.com>: <https://blogformacion.camaravalencia.com/propuesta-valor-empleado/>
- Zornoza Serra, A. (2020). <https://rincondelatecnologia.com/>. Obtenido de <https://rincondelatecnologia.com/>: <https://rincondelatecnologia.com/la-tecnologia-y-el-sector-hotelero/>

