



Trabajo Final de Graduación

**“Howard Johnson Villa Carlos Paz: Sostener una Marca Empleadora
en tiempos de incertidumbre”**

Alumno: González Ana Laura

D.N.I. 22.419.890

Legajo: VRHU03100

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2020

Resumen

El reporte de caso fue llevado a cabo en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos paz como objeto de estudio quien tuvo sus inicios de actividad en el año 2011.

Se pudo diagnosticar que la empresa necesitaba una actualización de su concepto de marca empleadora debido a la crisis provocada por el Covid-19, a lo largo del trabajo se abordaron diversos autores que mencionan la importancia de la gestión de la marca empleadora como instrumento que sirve para atraer y retener talento.

Las acciones que se propusieron para generar esta mejora se enfocan en el desarrollo de una marca empleadora fuerte sumado a canales de comunicación digital que mejore el intercambio de información del hotel generando un incremento en sus ganancias.

Con la implementación del plan propuesto la empresa tendría un retorno de inversión del 113,51%.

Palabras Claves: Marca empleadora, comunicación digital.

Abstract

The case report was carried out at the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz as an object of study, which had its beginnings of activity in 2011.

It was possible to diagnose that the company needed an update of its employer brand concept due to the crisis caused by Covid-19, throughout the work various authors were approached that mention the importance of managing the employer brand as an instrument that serves to attract and retain talent.

The actions proposed to generate this improvement focus on the development of a strong employer brand added to digital communication channels that improve the exchange of information of the hotel generating an increase in its profits.

With the implementation of the proposed plan, the company would have a return on investment of 142%.

Keywords: Employer brand, digital communication.

Índice

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 2 |
| Introducción..... | 5 |
| Análisis de situación..... | 8 |
| <i>Análisis PESTEL</i> | 9 |
| <i>Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER</i> | 14 |
| <i>Análisis FODA</i> | 15 |
| Marco Teórico | 18 |
| <i>Comunicación 2.0 y communnity mánager</i> | 18 |
| <i>Partiendo hacia la Marca Empleadora</i> | 19 |
| <i>Marca Empleadora. Definiciones.</i> | 19 |
| <i>Propuesta de valor al empleado</i> | 20 |
| Diagnóstico y discusión..... | 21 |
| Plan de implementación..... | 23 |
| <i>Objetivo general.</i> | 23 |
| <i>Objetivos específicos.</i> | 23 |
| <i>Alcance.</i> | 23 |
| Conclusiones..... | 31 |
| Bibliografía..... | 32 |
| Anexos..... | 37 |
| <i>Anexo 1. Propuesta de Marca Empleadora</i> | 37 |
| <i>Anexo 2. Plan de Comunicación 2.0</i> | 39 |
| <i>Anexo 3. Perfil de puesto de community manager</i> | 41 |

Anexo 4. Propuesta conocimiento clima laboral.....44

Introducción

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, pertenece a la cadena hotelera internacional, desempeñándose mediante la modalidad de franquicia. El grupo hotelero, con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos de América y el mundo, cuenta con aproximadamente 800 hoteles en diferentes países. Dicha compañía hotelera Howard Johnson, pertenece al grupo *Wyndham Worldwide*, la marca cuenta con cuatro categorías de hoteles y Howard Johnson Villa Carlos Paz se desempeña bajo la modalidad *Condo*, lo que significa que, otorga una rentabilidad a los propietarios de esa parte del hotel que poseen, básicamente una habitación con la actividad hotelera, obteniendo una renta por esa propiedad utilizada. El hotel posee tantos dueños como accionistas, mientras que, la administración la realizan la familia Elliot, los cuales son los accionistas mayoritarios.

Dicha cadena, permite que, cada franquiciado sin alejarse de las características propias de la marca, imprima un toque personal en él, dándole un factor distintivo de la localidad, sin que por ello falten las comodidades propias de dicha organización empresarial, como ser, todos los hoteles cuentan con centros de convenciones, restaurantes, y otros servicios adaptados a todas las necesidades, que le dan distinción reconocida.

La cadena hotelera, llegó al país en el año 1997, inaugurando su primer hotel en la Ciudad de Buenos Aires, realizando un crecimiento constante en diferentes provincias. En el año 2011, se inaugura el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. La gestión es realizada por las hermanas Jessica y Bárbara y su padre Pablo Elliott, argentinos, oriundos de la provincia de Salta, quienes se acercaron a la provincia con la idea de construir lo que es hoy un *Condo* hotel, con la experiencia que ya poseen en dicha actividad. Dicha obra duró 3 años, con apoyos de inversionistas, se logró el objetivo de la construcción de 127 habitaciones, un centro de convenciones, un restaurant y todo para transformarse en un hotel de primera línea tanto para empresas como para familias.

Dentro del marco institucional, mencionamos que, en el año 2016, se contrató a 80 colaboradores, capacitándolos en distintas áreas y en diciembre se inauguró oficialmente, contando con la presencia de autoridades nacionales e internacionales, estando a los meses, el hotel, en su plena ocupación. Instaurándose una vez más, el lema de esta cadena: “No abrimos sucursales en las localidades más habitadas sino justamente en todo

el país”. (Seminario Final, Reporte de caso - Módulo Cero, Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, p.4)

Dentro de las regulaciones con la que se desempeña el hotel, podemos observar que es la de continuar con el lineamiento de la cadena y con las características del lugar donde se encuentra el hotel.

En dichos parámetros, se encuentran definidos claramente tanto la Visión como la Misión de la organización, así como normas, protocolos, funciones y características que hacen a la dirección del hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, a saber, cómo: - Organigrama - Código de conducta y Hotel Sustentable – Protocolo de Seguridad, dando lugar, a que los sectores de trabajo se adapten en base a dichas pautas, como, por ejemplo, el restaurant, spa y sectores propios de trabajo.

El Hotel Howard Johnson Plaza Villa Carlos Paz, asume una propuesta con el cuidado del medio ambiente, contando con certificaciones en “Hoteles más verdes”, incluyendo tanto a los huéspedes como al personal, en el cuidado ecológico. Siguiendo la misma línea, una de sus fuertes afirmaciones, es que el personal que colabora con el hotel sea perteneciente a Villa Carlos Paz, para dar valor generando trabajo para las familias del lugar y a la ciudad.

Al analizar la situación a el día de hoy, vemos que el proceso de comunicación se ha cortado bruscamente por el contexto de cuarentena prolongada en el que se encuentra la sociedad debido a la pandemia Covid19, por otro lado, ha de ser importante que la información hoy sea clara y segura, transparente, brindando tranquilidad, pudiendo retener el personal con talento, tan valioso para el hotel. A la inquietud de sus accionistas se suma el incierto del personal preocupado por la situación y por el futuro de la organización. Es aquí donde se detecta como necesario, sostener la Marca Empleadora del hotel y la que ha llevado a la fecha, a ser un hotel de renombre de categoría internacional.

Para el presente trabajo y en relación con lo expuesto, se tomaron como antecedentes como primera referencia, el Trabajo Final de Graduación, de Di Gregorio (2019), realizado en la provincia de Córdoba, en la localidad de James Craik, donde en el reporte de caso la importancia de contar con una marca empleadora que muestre la importancia de la cultura y el de pertenecer a la compañía, el cual redundará en beneficios que aportan mayor productividad y perdurabilidad en el mercado.

Como una segunda referencia se utiliza el reporte de caso realizada en la ciudad de Córdoba, en el Trabajo Final de Graduación de Pagani (2020), el valor de la Marca Empleadora, como un excelente instrumento de tácticas y estrategias enfocadas en generar mejores rendimientos y consolidación de la organización.

En la exploración de investigaciones en trabajos realizados por alumnos de diferentes universidades, como una tercera referencia, la tesis realizada en la provincia de Buenos Aires, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en un trabajo cualitativo y descriptivo se menciona:

una fluida comunicación dentro de la empresa, ya que si se aplica *employer branding* pero no se comunica de forma correcta las personas sentirán que lo que se les promete no se cumple y tenderán a mirar fuera de sus empresas para cambiar de empleo, además de que la imagen de la empresa también comenzara a verse perjudicada por el boca a boca de lo que ocurre dentro. (Gómez, Ruibal, Salom y Tanta, 2016, 58)

Presentando así a la organización, se desea dejar constancia de la relevancia que tiene el tema de intervención, sin duda de que la marca empleadora, es una estrategia de marketing fundamental para retener y atraer talentos, evitando rotaciones en tiempos difíciles, generando valor y tranquilidad, confianza, posibilitando la interacción, mejorando la retroalimentación, la calidad laboral y de la organización lo que sin duda es reflejado a su vez al cliente externo.

Análisis de situación

La situación actual del Howard Johnson de Villa Carlos Paz esta signada por la incertidumbre generada por la pandemia del Covid-19 en este contexto esta debe buscar la manera mantener su marca empleadora, debido a que el sector presenta un decrecimiento a causa de la baja en el consumo, sin embargo, uno de los mejores años que tuvo fue el 2018 logrando toda la temporada mantenerlo ocupado.

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz está catalogado como un condo hotel combinando el negocio inmobiliario con el hotelero, teniendo los accionistas departamentos que son de su propiedad, pero que están a disposición de los administradores de la cadena.

La modalidad condo hotel permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel, ya que, a través de diferentes inversiones, las personas obtienen una renta por la propiedad que poseen. Los propietarios tienen una habitación asignada y cuentan con beneficios asociados a ella.

La palabra Howard es aquella que le da la categoría siendo éste un cuatro estrellas y teniendo como misión desarrollar un producto hotelero de alta calidad, que sorprenda y supere siempre las expectativas de nuestros huéspedes, basado en un equipo de trabajo profesional y con un elevado sentido de vocación de servicio, y en proveedores elegidos cuidadosamente, en pos del mantenimiento de esos estándares de calidad y de una excelente relación con el medio que nos rodea.

Trabajando de esa manera también nuestra misión, es lograr la mayor rentabilidad para los inversores del proyecto, lo que significa indudablemente beneficios para todos los clientes internos y externos de la empresa.

Los valores son los siguientes:

- ✓ 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.

Análisis PESTEL

Factores Políticos

El mundo se encuentra atravesando una crisis jamás imaginada debido a la pandemia.

Argentina se encuentra cursando apenas el segundo inicio de semestre de un nuevo gobierno electoral, las diferentes fuerzas políticas, como no se recuerda en años, se han unido para llevar al país tranquilidad, orden y un supuesto camino. Hoy, la lucha por poderes fue dejando atrás esta aparente amistad política y fue dejando lugar a nuevos cruces, dando paso a manifestaciones espontáneas de la sociedad en las calles de diferentes lugares de la república.

Los sectores políticos ya no se encuentran tan unidos. El sector económico, el sector sanidad, la deuda pública, la reforma judicial, son los principales ejes de discusión, mientras afloran otras cuestiones que tienen que ver con lo urgente de las necesidades del día como el trabajo, lo económico, el progreso, el cierre de empresas, los hospitales, la seguridad y la asistencia.

Factores Económicos

Argentina, al igual que el resto del mundo, se encuentra, a nivel general, atravesando una gran recesión en todos los sectores económicos del país. Sectores, que hoy son considerados esenciales, están atravesando esta crisis al igual que otras tantas actividades, un ejemplo de esto es el sector transporte, el cual realizan labores entre un 5% y un 30%, el sector sanidad, con importantes bajas debido a contagios, mientras que otros sectores económicos, su ingreso es nulo completamente, tales así suceden con el sector hotelería y turismo. Si bien el gobierno intenta mitigar dichas situaciones con diferentes planes y acciones, la falta de ingreso a los sectores, el pago de salarios e impuestos, la inflación, la suba del valor de las divisas extranjeras y la extraordinaria brecha entre un valor oficial y otras denominaciones de la moneda de frecuente utilización en el mundo, acentúa aún más lo que a diferencia de países desarrollados, Argentina viene padeciendo hace años.

En el sector hotelería, las consecuencias de la pandemia ha hecho estragos increíbles.

“En ese sentido, identificaron que la caída de la actividad económica ocasionada por la pandemia deberá ser comparada contra el punto de actividad más bajo en los últimos 10 años’. (*cronista.com, 2020*).

“Dijo que el sector hace 120 días que no factura y que no se sabe cuándo lo va a volver a hacer”. (*fehgra.gob.ar, 2020*).

Factores Sociales

Cómo se viene mencionando, la Argentina se encuentra en una profunda crisis, debido a la pandemia COVID-19 que azota al mundo, pero con la desventaja que las tasas de pobreza y precariedad ya se venían multiplicando en los últimos tiempos. Se incrementaron las necesidades en la población debido a trabajos que antes se venían realizando en un sector informal de la sociedad, que de pronto se paralizó, esto lleva a marcados incrementos de factores de inseguridad y delincuencia, los sectores hospitalarios, por el lado oficial, se informa que se les brinda todo los materiales necesarios, incluidos los recursos humanos exportados del exterior, por otro lado, el sector profesional, el cual informa que tienen necesidades de insumos y personal y que no se sienten protegidos por el estado. Se potencian los servicios de ollas populares. Un sector con grandes necesidades es el de la seguridad, la toma de terrenos está siendo cada vez más frecuente. La pandemia incrementa necesidades.

“Y el 2020 no parece fuera a mejorar, sobre todo con el freno que está sufriendo la economía como consecuencia de la pandemia del coronavirus”. (*infobae.com, 2020*)

En la misma línea, Agustín Salvia del Observatorio Social de la Universidad Católica Argentina (UCA) dijo a Infobae que las consecuencias de las medidas tomadas para contener la pandemia son difíciles de medir, pero significara una profundización de los niveles de pobreza e indigencia. (*Cayón, infobae.com, 2020*)

Factores Tecnológicos

En lo que respecta a investigación, desarrollo e innovación, el Estado Argentino cuenta con un conjunto de políticas, planes y programas llevados a cabo por diferentes instituciones como universidades, institutos nacionales, el propio gobierno, empresas y otros organismos orientados a la investigación, desarrollo e innovación (I+D+i), como también infraestructuras e instalaciones científicas y tecnológicas. Para esto, el

Ministerio de Ciencia Tecnología e Innovación en su página web informa acerca del financiamiento y vínculos con diferentes sistemas para producir quehacer científico-tecnológico y su aplicación a la sociedad. A la fecha, mayoritariamente se encuentra abocado a las acciones relacionadas con Unidad Coronavirus para su diagnóstico e investigación, tal es así que se ha realizado una convocatoria con un dinero destinado a un conjunto de proyectos orientados a mejorar la capacidad nacional de dar respuesta a la Pandemia. A su vez, existen una serie de llamamientos referidos PICT *Start Up*, orientados a promover la transformación de conocimientos aplicables al mercado de productos, procesos o servicios. Dicha convocatoria se encuentra en una fase intermedia y es convocada por la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación. En cuanto a las investigaciones conjuntas internacionalmente con otros países, se encuentra un proyecto de investigación con Francia. Todos los temas relacionados mayoritariamente con la pandemia. A pesar de parecer haber una gran cantidad de iniciativas en la página estatal, al ingresar a ellas en el sitio, vemos que no están vigentes. Argentina se encuentra un tanto atrasado con respecto a países con economía de primera línea.

El país, entre el sector público y el privado, invierte 0,53% del PBI en investigación y desarrollo (I+D), según datos publicados por el Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, y el 73% de esos recursos provienen del Estado. El indicador está por debajo de la media de Iberoamérica, que es de 0,79% y muy lejos del 34% que, en promedio invierten los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Oede). (Origlia, G., 2020, *lanacion.com.ar*)

Factores Ecológicos

El sector ecológico hace varios años encabeza la agenda en todo el mundo, el mismo se encuentra en expansión, eligiendo marcas sustentables, incentivando al consumidor responsable, al marketing ecológico, y los alimentos de producción orgánicos.

Sin embargo, el informe de la UNESCO sobre el estado del ambiente en Argentina no es muy alentador.

“La situación ambiental del país evidencia procesos de deterioro y desaprovechamiento de recursos naturales, de energía y de hábitat, así como condiciones críticas en la calidad de vida de la población”. (*argentinaxplora.com, 2019*)

El planteamiento del compromiso firmado en 1992 hace hincapié en impulsar acciones significativas para el desarrollo sostenible.

Por otro lado, el IER Instituto de Ecología Regional (CONICET-UNT) instituto de doble dependencia creado en el 2015 con el fin de: -estudiar la ecología regional -divulgar el conocimiento a la sociedad – brindar asesoramiento y solución a problemas ecológicos -interactuar con instituciones y personas nacionales y extranjeras -promover el desarrollo sustentable y la diversidad regional y los ecosistemas naturales, ha informado recientemente la postergación de su segunda reunión que se realiza cada 2 años , en esta ocasión en la ciudad de Tucumán, a realizarse por los inconvenientes suscitados por la pandemia , en julio del año 2021.

En cuanto al sector turismo, la República Argentina, cuenta con La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina, la cual es una organización sin fines de lucro con amplia trayectoria, referente de la industria hotelera, que cuenta con reconocimiento y presencia en todo el territorio nacional fundada en febrero de 1977. La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), trazo como objetivo prioritario El Programa Hoteles más Verdes, dicho proceso se encuentra validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM), y reconocido por el Ministerio de Turismo de la Nación. El programa ha sido reconocido por el *Global Sustainable Tourism Council* (GSTC por sus siglas en inglés), situándolo al nivel de los programas de certificación de turismo sustentable más prestigiosos del mundo. El Consejo Global de Turismo Sostenible establece y gestiona los estándares mundiales de sostenibilidad. Como así también la AHT gestionó el lanzamiento del Manual de Buenas Prácticas (Claves para una Gestión Eco Responsable y Ecoeficiente).

Factores Legales

En la República Argentina, existen leyes que definen los marcos normativos de la actividad turística, tanto en hotelería como en turismo. En la ciudad de Buenos Aires, se encuentra la Ley 4631 de Regulación de Alojamientos turísticos de la Ciudad de Buenos Aires y su modificatoria Ley 4701 sobre Regulación de Alojamientos Turísticos, la Ley 6038 Régimen de promoción para el sector hotelero de la Ciudad de Buenos Aires, Ley 4632 de Registración de propiedades del alquiler temporario turístico de la Ciudad de Buenos Aires- Ley Nacional de Hotelería 18828 que rige tanto en la Ciudad de Buenos Aires, como en la provincia de Córdoba y el resto del país y Ley Nacional de Turismo 25997.

En la provincia de Córdoba y en la localidad de Villa Carlos Paz , se rigen , además de la mencionada ley nacional, las siguientes: Ley 9124 Ley de turismo de la provincia de Córdoba que deroga la 5457, Ley 6483 Régimen de actividades de interés de turismo especial con derogación de la reglamentación del decreto 1359/00, Ley 27221 de Locación de inmuebles con fines turísticos, Ley 7232 de fomento turístico en Córdoba y actualmente con la adhesión de la provincia a la Ley 27541 Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia publica con su Ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia generada por el COVID-19.

Como se observa, en la provincia de Córdoba, es muy amplia la normativa que rige a el turismo, las inversiones del sector, residencias, alojamientos y agencias de viajes. Dichas regulaciones intentan acompañar al sector en la promoción, difusión y creación del sector turístico, el cual es un gran generador de ingresos a la provincia y proveedor de empleo.

A la fecha, la gobernación de la provincia intenta sostener dichas actividades junto con organizaciones de diferentes sectores para preservar la industria hotelera y el turismo, que debido a la pandemia mundial COVID-19, está cursando el peor momento de la historia económica del sector, pero que es necesario resguardar por el futuro y progreso del empleo, la provincia y el país.

Como conclusión, Argentina y el mundo está viviendo una crisis que impacta a todos los sectores económicos, pero muy particularmente al sector hotelero y turístico, ya que ha tenido ingresos cero durante varios meses. Se presenta el desafío del hotel en contrarrestar esta realidad crítica, proponiendo el sostenimiento de una Marca Empleadora, se considera que el marketing de su imagen está puesto hoy, en el servicio

al cliente externo pero muy cuidadosamente al interno, retener a esos talentos que, por la difícil situación, puedan entrar en crisis, aprovechar este tiempo para capacitar, comunicar, para poder destacarse entre los demás. Con un personal que se identifique con los valores del hotel, hoy más que nunca con un servicio seguro y cuidado para el cliente como para ellos mismos, que logre sus propios objetivos de empleo, de progreso, de salir adelante y de ser parte del resurgimiento juntos. La Marca Empleadora es la manera de llevar adelante esta situación.

Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

Poder de negociación con los Competidores

Entre los competidores del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, se encuentran Amérian Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton, Pinares Panorama Suites & Spa y Pinares del Cerro. Existe una fuerte competencia, debido a que se ofrecen servicios similares, sumado al ser pocos los hoteles que presentan este estilo y calidad. Hoy Howard Johnson Villa Carlos Paz, como su estrategia principal, el capital humano y el ser un hotel sustentable será clave para elevar su marca y asociarlo a un servicio de calidad ya conocido por quienes lo han visitado y aquellos que no lo han hecho, puedan hacerlo mediante sus diferentes estrategias de marketing, donde el cuidado sustentable y la salud esté garantizado, y la mejor forma de demostrarlo es mediante su marca empleadora y el cuidado de sus colaboradores.

Ingreso de nuevos competidores

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, ofrece una variedad de servicios de calidad, sumado al contexto COVID-19 que se encuentra el turismo hoy, no existen nuevos ingresantes al sector.

Poder de Negociación con clientes

En cuanto a la variedad de clientes hoy únicamente se asignan hospedaje a trabajadores esenciales de diferentes empresas, ya sea de modo particular o empresarial, una vez finalizada la cuarentena, se espera sea a la inversa ya que los sectores empresariales se encontrarán en más libertad de tránsito y con más facilidades, y sus reuniones, se estima que, durante algún tiempo, sigan siendo vía online. Si bien estará abierta a este público, se prevé se enfocará en familias, estudiantes y jubilados. La negociación generalmente no es directa, existiendo un grupo de ofertas, promociones y servicios que se da en forma

regular durante todo o algunas épocas del año. En esta etapa de restricciones se han publicado diferentes modos de promociones para remontar las finanzas y retomar el rumbo de crecimiento lo más rápidamente posible.

Poder de negociación con proveedores

Se cree que este tipo de relación, teniendo en cuenta la crisis de la cual proviene el sector hotelero como a su vez la impronta que posee el hotel, siendo referencia de prestigio de la cadena hotelera, no será difícil llegar a acuerdos comerciales que beneficien a ambas partes.

Productos o servicios sustitutos

Se realiza un relevamiento a distancia de la oferta turística, evidenciando que se encuentra en existencia una gran cantidad de hospedajes sustitutos, como casas, departamentos, bungalow, *apart* hotel, camping, cabañas, para una vez finalizada las restricciones, con la diferencia que solo un hotel de envergadura puede promocionar y vender a futuro, con la seguridad que puede brindar tanto sea en cuidados protocolares como económicos.

Se rescata como conclusión que esta clase de análisis permite conocer el micro contexto en donde se encuentra inserta la organización para poder identificar factores claves que hacen a la vida de la organización.

Análisis FODA

Fortalezas

1. Reconocimiento de marca por parte de proveedores, huéspedes y colaboradores
2. Procesos de trabajo bien definidos profesionalizados y estandarizados
3. Organización con franquicia de cadena hotelera de renombre a nivel internacional
4. Compromiso con la localidad donde se asienta el hotel, empleando candidatos zonales
5. Certificación en "Hoteles más verdes"

Oportunidades

1. Libertad para innovar según la zona turística, brindada por cadena hotelera

2. Posibilidad de incorporar nuevas tecnologías, con procesos sustentables, ecológicos e innovadores y competencias profesionales que otorguen más relevancia a la marca empleadora, en general en relación con el contexto COVID-19, convirtiendo una crisis en una oportunidad
3. Utilización de las nuevas tecnologías y protocolos para ser utilizadas a favor de un marketing
4. Contexto COVID-19, circunstancia para creación de procesos internos sustentables, siendo un modelo para seguir por la competencia.
5. Vínculos con entidades educativas, hotel de atracción para pasantías y generación de nuevos talentos, formándolos desde cero, teniendo la posibilidad de incorporarlos luego de transcurrido periodo de restricciones
6. Aprovechamiento del tiempo de receso en capacitaciones al personal y gestión de protocolos y aprendizaje de tecnologías incorporadas
7. Oportunidad de gestionar compromisos colaborativos entre empresas debido al contexto COVID-19
9. Turistas con deseos de viajar, pero con inseguridad de hacerlo al exterior del país

Debilidades

1. Contexto de crisis económica aguda que se acrecentó por la pandemia
2. Medios de comunicación con el personal no acordes con la sustentabilidad que promueve el hotel
3. Procesos de comunicación sin sistemas profesionales, no normados
4. Sentimiento de inestabilidad por parte de los colaboradores debido a la pandemia

Amenazas

1. Presupuestos en crisis o restringidos por la pandemia
2. Posibilidad de anulación de reservas y restricciones de viajes
5. Probabilidad de contagios del COVID-19 en el hotel
3. Inestabilidad económica y política

4. Disminución en el consumo de turismo

La debilidad más importante con la que cuenta el hotel es la falta de procesos estandarizados de comunicación, capaz de alinear los objetivos de la organización con los del personal.

La falta de planes de carrera podría llegar a generar rotación en los colaboradores competentes y altamente calificados, generando a su vez un clima desfavorable y no propenso al compromiso y a la pertenencia hacia la compañía.

Si bien existen otros competidores en la misma situación, sin capacitaciones adecuadas los procesos pueden no resultar eficientes, lo que genera inseguridad para desarrollar las competencias y más aún contar con una actitud proactiva a la toma de decisiones y resolución de conflictos.

Habiendo efectuado un análisis objetivo de los diferentes factores se deduce que existe oportunidad de mejora en la gestión de RR.HH., contando con una propuesta eficaz y sólida de ME que significaría para el estudio del caso un impacto positivo generando nuevas perspectivas a los colaboradores que hoy son tomados como integrantes dotados de talento y conocimiento, que generan valor a la organización y no solo como recursos que proyecte la importancia del clima laboral, pudiendo desarrollarse a su vez profesionalmente, conservando su puesto de trabajo, reforzando el sentido de pertenencia a la organización y colaborando al sostenimiento y crecimiento de la empresa.

Marco Teórico

A continuación, se abordarán autores que hacen referencia a los conceptos de comunicación digital, *employer branding* y propuesta de valor del empleado.

Comunicación 2.0 y community manager

Cuando se habla de la Web 2.0 lo primero a lo que se refiere es a la implicación en la migración del uso de la web como intercambio de información a través de una interfaz rápida y fácil de usar para los usuarios, permitiendo el surgimiento de los “nativos digitales”, que se van a adecuar a esta nueva forma de comunicación. (Fumero , Roca , & Saez Vacas, 2007).

Se entiende como 2.0 a todas aquellas utilidades y servicios de Internet que se sustentan en una base de datos, la cual puede ser modificada por los usuarios del servicio, ya sea en su contenido, en la forma de presentarlos, o en contenido y forma simultáneamente. (Ribes, 2007).

La Web 2.0 se identifica por marcar una evolución de las aplicaciones tradicionales web enfocadas al usuario, ya que se integran recursos multimedia como videos y sonidos, a esto se suma el que se puede encontrar información escrita o audiovisual y que esta misma se puede compartir entre los usuarios. Algo a destacar sobre es el uso de los URL, que facilitan la localización de las páginas y sirven de apoyo para compartir dentro de las redes sociales. (Duran Islas, 2016)

Un Gestor De Comunidades es el responsable de la relación directa entre el usuario en la red y la firma o marca, independientemente de la herramienta que se trabaje (hay que evitar que se conozca por ejemplo el que lleva Twitter, postea Facebook o lee blogs). (La Botica Creativa, 2016)

En la actualidad, el perfil profesional más solicitado para los cargos de Community Manager es el de periodista/comunicador social, y la razón es que en su formación universitaria, estos profesionales adquieren conocimientos y desarrollan las habilidades que se requieren: redacción y ortografía, relaciones públicas, periodismo digital, medios de comunicación, entre otros; por lo que para los licenciados en estos programas se convierte en una nueva opción laboral por explorar. (La Botica Creativa, 2016).

Partiendo hacia la Marca Empleadora

Tal como expresa Ries y Trout (2001), la identidad de una marca se encuentra relacionada con el concepto de asociación, así como en marketing se intenta relacionar una marca con una necesidad de consumo, en recursos humanos se asocia marca empleadora a una buena empresa para trabajar.

En términos de Blasco-López y otros (2014), definen a la marca empleadora como una estrategia de marketing, pero enfocada internamente en los empleados actuales y potenciales y tiene como objetivo posicionar de determinada forma a la compañía como empleador.

Por otra parte, según Hernández e Iglesias (2007), quienes citan a Barney (1991) las prácticas de *employer branding* funcionan tomando como parte esencial al capital humano, siendo clave para la organización y mediante un adecuado tratamiento pueden favorecer a un desempeño de excelencia.

Marca Empleadora. Definiciones.

Summers (2017), en su publicación “El desarrollo de la ‘marca empleadora’, un desafío cada vez más evidente”, menciona que una competencia necesaria de una organización con miras a futuro es contar con una marca empleadora con suficiente prestigio que sea capaz de captar el talento idóneo y de retenerlo. (empresa.org.ar)

A su vez, Alles (2019) emplea el concepto de marca empleadora, “para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros” (p.405).

En la misma línea, Aguado y Jiménez (2017) afirman que los empleados son comparados con los clientes, en términos de consumidores, en este caso lo será de programas de gestión comunicación y objetivos que se traduce en reclutamiento, compromiso interno e identificación con el objetivo de la organización.

Es fundamental que la marca empleadora simbolice una organización motivadora e inspiradora para los talentos que necesitamos conservar y seducir en el mercado y la comunicación es la base de esa creación de valor (Cortina y Linardi, 2017).

Propuesta de valor al empleado

El propósito del presente trabajo final de graduación es conocer, analizar y ofrecer propuestas significativas acordes a una estrategia corporativa dirigida a las necesidades de los colaboradores. Dentro de dicha planificación deben estar presentes los puntos clave de comunicación organizacional, clima laboral y cultura corporativa obteniendo mejores resultados en atracción, retención, compromiso y fidelización de los empleados disminuyendo la rotación y mejorando la gestión de la empresa y los procesos productivos.

Randstad (2020) destaca “en tiempos de crisis el talento nos potencia para salir adelante”. (randstart.com.ar)

Según Aguado Hernández (2016), los planes de desarrollo y capacitación son un factor clave como atracción.

Como lo expresa Borraccia (2015), la marca empleadora no se construye con marketing para atraer talento, el marketing lo genera el propio empleado, cuando la organización da respuestas a sus necesidades.

La propuesta de valor al empleado debe contar con algunas claves donde la cultura cobra un protagonismo principal sobre todo en las redes sociales donde las valoraciones quedan expuesta en presencia de quienes acceden a ellas. (Randstart, 2020).

Deberá responderse al interrogante de que esperan los colaboradores de la empresa investigando las necesidades del mercado y de la fuerza laboral.

Implementar estrategias de marca empleadora ofrece ventajas competitivas en el mercado.

Del trabajo de estos objetivos se desprenden el tratamiento de diferentes temas entre los cuales el reclutamiento, el clima laboral, la comunicación interna, la cultura corporativa, el desarrollo profesional, la inclusión, la disminución en la rotación del personal, la fidelización, el feedback en el desempeño y el compromiso por parte de los colaboradores, por nombrar alguno de ellos, generaran beneficios en la organización que impactan en procesos productivos eficientes de la mano de un ahorro en costos y un enriquecimiento profesional que hacen a una marca empleadora de calidad.

Diagnóstico y discusión

El problema central de la organización es que se identifican carencias en el departamento de recursos humanos, en el área de comunicación interna y en propuestas superadoras de valor al empleado.

Dichas faltas se acrecientan en la época de crisis actual donde en plena etapa del teletrabajo y era digital, la organización desaprovecha herramientas tecnológicas que pueden aportar un valor importante.

La organización no cuenta con procesos profesionalizados de comunicación ni utiliza medios digitales, por lo cual no destina tampoco personal a cargo descuidando la transmisión de información relevante.

Se detecta la necesidad de generar una comunicación diaria que permita adaptarse a las necesidades del mercado, identificando los modos de estar actualizados con los datos relevantes, teniendo en cuenta diferentes métodos de acción como la modalidad del teletrabajo, que no se realizaban hasta el momento por la característica de la actividad.

Es primordial contar con una marca empleadora que se acomode a los tiempos del mercado, consiguiendo un ambiente ameno donde el trabajador se sienta protegido por la empresa, ya que ellos son con su sentido de pertenencia y compromiso, los que ayudarán a promover una imagen de excelencia en el exterior.

En cuanto a la PVE, ésta debe conocer los sentimientos de los colaboradores para poder dar respuesta y diferenciarse de la competencia atrayendo y reteniendo a los mejores profesionales que será reflejado en la atención de los clientes.

Una buena comunicación y capacitación llevará a lograr una buena adaptación al cambio en la forma de realizar las tareas.

Corregir esta carencia es de fundamental importancia porque se detecta una inexistencia de un proceso programado de comunicación. De investigar y advertir los requerimientos de la fuerza laboral, se pueden ofrecer beneficios que no sólo se manifiesten en un incremento económico, sino en ganancias que motive al personal, fidelizando su compromiso y pertenencia a la organización, aprovechar lo invertido (pago de haberes), y conocer el compromiso de quien trabaja para la compañía.

Entre las notables ventajas que trae aparejado la gestión de una marca empleadora, no solo son las que tienen que ver con el colaborador en si, como las mencionadas, sino un significativo reducción de costos en la nómina del personal, contando con empleados más motivados, ya que al tener ordenamiento en procesos de comunicación se dará lugar a que existan intervenciones activas por parte de los trabajadores generando iniciativas opiniones y propuestas eludiendo altos costos de contratación de consecuentes rotaciones, como así también un crecimiento del margen de ganancias al aumentar la productividad.

No sólo el hotel no cuenta con una fuerte marca empleadora, sino que tampoco con comunicaciones eficaces en donde se involucre a todos los trabajadores, ya que estas se brindan de manera muy precaria e informal.

Es importante que la propuesta para el hotel involucre la capacitación en marca empleadora, y un plan de comunicación que logre afianzar la marca y conocer los talentos con los que se desempeña la organización para el crecimiento de una fuerte cultura organizacional y fidelización de los mismos como así también atracción de los nuevos aspirantes.

Con dichas herramientas, se podrá profesionalizar los puestos de trabajo, advertir el clima laboral instalado y conocer las necesidades de los colaboradores, lo que esperan y ansían de la organización.

Es a ese personal valioso a quien hay que brindarle las herramientas para enfrentar los desafíos actuales que ahondará en un impacto en productividad y excelentes resultados.

Plan de implementación

Objetivo general.

Desarrollar el concepto de marca empleadora, junto con un programa de comunicación digital que mejore la comunicación del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz con el fin de aumentar las ganancias en un 15%.

Objetivos específicos.

1. Capacitar a mandos medios en el concepto de marca empleadora.
2. Incorporar un colaborador en *Community Manager* (CM) para ejecutar el plan de comunicación 2.0
3. Gestionar una propuesta de valoración de los empleados que aumente la fidelidad de los trabajadores.

Alcance.

Geográfico: El presente reporte de caso, si bien está desarrollado para el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, podrá ser aplicado en cualquier empresa en la que se detecte una falencia o necesidad similar.

Temporal: Para su implementación su plazo aproximado será de 6 meses a partir de marzo de 2021, los plazos quedaran sujetos al avance de la pandemia en el territorio nacional.

Acciones:

Capacitar a mandos medios sobre el concepto de marca empleadora y PVE.

La necesidad de capacitar a directivos, gerentes y mandos medios radica en la importancia de transmitirles el conocimiento de esta herramienta para generar en los colaboradores un compromiso que se refleje en la fidelización hacia la organización. Como resultado de dicho sentido de pertenencia hacia la compañía, su comunicación acerca de la empresa hacia el exterior será más atractiva para atraer y retener talentos elevando la reputación del hotel y generando una mayor productividad.

La creación de dicho programa estará a cargo de un consultor externo, el cual contará con una mirada objetiva hacia el hotel, brindando experiencia en gestión de marcas mediante la utilización de *Employer Branding* sus métodos y herramientas.

Las capacitaciones serán dictadas en el salón de eventos que posee el hotel, aprovechando la disponibilidad del que se dispone evitando de este modo un costo adicional ocasionado por la contratación de un espacio y el transporte.

La medición será llevada por medio de la consultora mediante una evaluación final para conocer el entendimiento de los conceptos implantados y su grado de aceptación.

El Proyecto tendrá una duración de 1 mes, que será dictada en forma presencial en el hotel, la cual se realiza en horario de jornada laboral, implementando 6 módulos, donde se trataran los temas de *Employer Branding*, PVE, beneficios y redes sociales. (Anexo 1).

Valor de la capacitación.

Contratación de consultora:

costo por investigación previa por parte de la consultora, asciende a \$ 23.000

valor por colaborador: \$ 9800

monto total \$ 170.000.

Cantidad de colaboradores: 15

Destinatarios: Directivos, gerentes, jefes, mandos medios o responsables de área.

Duración de la capacitación: 1 mes, frecuencia semanal, jornada de 6 horas con intervalo de 20 y 40 minutos para break y almuerzo.

Recursos:

-Tiempo de horas dedicadas a la investigación de diferentes propuestas y evaluación de las mismas antes de contratar por parte del gerente de RRHH.

-Personal del área de gerencia, RR.HH. y administración para la creación de la estrategia.

-Dinero para diagnóstico y contratación.

-Aulas o salón de eventos para la capacitación.

-Alimentos para break y almuerzos.

Se espera que como resultado de dicha capacitación que el personal involucrado logre incorporar los conceptos implantados pudiendo transmitir en sus colaboradores un sentido

de pertenencia y cultura organizacional que se pueda manifestar en las redes sociales y sea a su vez un espacio ameno de trabajo que refleje el orgullo de permanecer y atraer a nuevos talentos lo que repercutirá en una mayor productividad.

La evaluación de los resultados finales estará a cargo de la consultora contratada.

Selección de puesto vacante de CM y construcción del plan de comunicación.

La tercera acción a realizar en esta propuesta será la contratación de un *community manager* que ponga en práctica herramientas digitales que mejoren la comunicación interna de la organización volviéndola atractiva para quienes son parte de la organización puedan conocer las novedades de la compañía y participar activamente en la construcción de códigos comunes además de la realización de mantención de redes sociales, intranet, emails, campañas, *display*, etc. de manera actualizada, tanto sea para cliente interno como externo, bajo las directivas del área de recursos humanos y administración.

El proceso de reclutamiento y selección del nuevo colaborador será llevado adelante por el departamento de recursos humanos de la compañía y se realizará de manera externa a través de la publicación en portales de empleo.

Se espera que la persona a incorporar tenga al menos tres años de experiencia gestionando la comunicación interna y externa de una empresa se valorara que tenga conocimientos de la gestión del concepto de marca empleadora y que tenga experiencia en el sector servicios. (ver perfil de puesto en Anexo 2)

El proceso de contratación será de un mes desde el inicio de la búsqueda y los costos asociados son los siguientes: Sueldo mensual: 43.000\$ (Bumeran, 2020)

El costo al final del año en curso será:

| Puesto | Sueldo | SAC | Contribuciones | Totales Empleador |
|---------|------------|-----------|----------------|-------------------|
| CM | Bruto | | Patronales | |
| Mensual | \$ 43.000 | | \$ 10.362,24 | \$ 53.362,24 |
| Anual | \$ 516.000 | \$ 43.000 | \$ 124.346 | \$ 683.346,88 |

Tabla Fuente: Elaboración propia. Datos extraídos de Bumeran 2020.

En esta etapa del plan de acción se instalará la construcción de un plan de comunicación 2.0 mediante la utilización de una red social empresarial que genere una mejora en la calidad de la comunicación, descentralizándola de la dirección, y que servirá

de vidriera para que quienes no son parte de la organización generando en ese público la necesidad de querer sumarse a la organización.

La red social de la organización trae como ventajas un aumento en la notoriedad del hotel y una relación más cercana con el usuario brindando respuesta inmediata a clientes internos como externos, fidelizando los colaboradores actuales y los potenciales.

Para llevar adelante esta acción se articulará el trabajo de tres áreas recursos humanos como dador de la información a publicar, marketing en todo lo relacionado con el impacto y el *community manager* contratado en función del manejo del plan de comunicación.

El plan de acción incluye una intranet corporativa para poder centralizar todas las comunicaciones del hotel, donde los trabajadores puedan compartir ideas, opiniones, ayuda mutua y a su vez, la apertura de diferentes redes sociales sirve para que los trabajadores puedan expresarse siendo además un lugar ideal de publicidad para el cliente externo. Luego de la implementación de esta etapa. (Anexo 3)

Se espera que con dicho plan de comunicación las personas puedan vincularse y conectarse de una manera que haga participe a todos los colaboradores generando beneficios en cuanto a la transmisión de información en tiempo real importante para la comunicación organizacional y respuesta a resultados.

Para llevar adelante esta acción se destinará un presupuesto de \$ 30.000 mensuales que servirá para la optimización de todos los canales de comunicación existentes en la organización que de manera anualizada da un total de \$ 360.000

La adecuación de los canales de comunicación 2.0 tendrá una implementación de 3 meses.

Generación de la propuesta de valor del empleado

En la actualidad las personas trabajan para vivir cambiando el antiguo paradigma del siglo pasado donde se vivía para trabajar, esta mutación en el pensamiento de las personas más jóvenes lleva a las empresas a tener que repensarse para poder seguir atrayendo talentos y retenerlos.

Son los colaboradores quienes deciden en qué lugar trabajar y para poder ser deseables las empresas deben diseñar estrategias que los ubique como empleadores de excelencia hacia su cliente interno brindando la misma atención que se le da al externo.

Así es que surgen los programas de valoraciones de los empleados para dar respuesta a esta necesidad que tiene los trabajadores.

El Howard Johnson de Villa Carlos Paz no es ajeno a esta realidad y necesita para seguir siendo productivo una actualización en lo que refiere a las necesidades del mercado laboral y a lo que las personas buscan en la empresa por lo tanto la generación del plan de valoración de los empleados estará basada en la conciliación de la vida laboral de los trabajadores con su vida personal luego de la vuelta a la actividad de la institución.

Los ejes centrales de la propuesta son:

1. Jornadas de trabajos mixta para los empleados administrativos.
2. Jornadas flexibles para las áreas operativas.
3. Reconocimientos mensuales a los empleados destacados.

Debido al contexto que provoco el Covid-19 las personas comenzaron a trabajar desde sus hogares y en la nueva normalidad no todos los trabajadores pueden retornar en el mismo momento por lo tanto en las áreas administrativas se implementaran jornadas de trabajos mixta entre jornadas presenciales y de home office trabajando en las instalaciones del hotel con una dotación que permita su operatividad.

Estos lo harán en lo que se conoce como burbuja sanitaria semanalmente de manera tal que si surge un contagio en ese grupo rápidamente se aislé a todos los contactos estrechos.

Para esta primera acción se destinará un presupuesto de \$ 80.000 anuales que permitirá pagar las facturas de internet del personal no debiendo gastar en la compra de equipamientos por que el hotel al ingreso le brinda una laptop a cada uno de los trabajadores de esta área.

La segunda etapa del programa de valoración de los empleados busca otorgar un beneficio para aquellos empleados que tienen que presentarse a trabajar todos los días para compensar el beneficio que reciben las personas que trabajan en el área administrativa otorgándoles una jornada de trabajo flexible en donde los colaboradores puedan gozar de tiempo libre para pasar con su familia.

Estas jornadas consistirán en el otorgamiento de una vez al mes poder retirarse dos horas antes del horario o ingresar más tarde para poder acceder a este beneficio deberán

preavisar con 48hs. de anticipación a su jefe de área de forma tal que queden todos los sectores cubiertos.

El costo de las jornadas flexible para 40 empleados que son quienes forman parte del área operativa partiendo de un sueldo promedio de \$ 32.557 (Encuestas IT, 2020) siendo el valor de la hora de trabajo \$ 135,65 generando por empleado \$271,30 mensuales dando un total por 40 \$ 10.852,33 y anualizado \$ 130.228

La última acción que tiene el programa de valoración de los empleados tiene que ver con el reconocimiento del personal por lo cual se elegirá mensualmente al empleado destacado quien recibirá un bono de \$ 5.000 y la elección la realizara el gerente de cada una de las áreas se tendrán en cuenta la valoración de los huéspedes de acuerdo con la encuesta de satisfacción que reciben luego de cada visita, el cumplimiento con los horarios y la calidad para realizar las tareas.

El trabajador escogido recibirá un diploma y será comunicado por correo electrónico y por la intranet corporativa. El departamento de recursos humanos hará entrega del mismo y se colocará su foto en la cartelera de la compañía.

La cantidad de gerencias y jefaturas de la compañía según su organigrama es de 10 por lo que el costo mensual es de \$ 50.000 y anualmente \$ 600.000.

El tiempo de implementación será de 2 meses en donde se realizará la comunicación formal se armarán los equipos de trabajo que serán parte de la burbuja sanitaria.

Con respecto a la evaluación luego de seis meses de su aplicación se realizará una encuesta de clima laboral para conocer si las acciones realizadas generaron un aumento en la satisfacción de los trabajadores.

Recursos:

Creación de las encuestas (Horas personal RR.HH. y aporte de horas de jefe de cada sector)

Nominas del personal

Construcción de encuestas de clima laboral.

Diseño e implementación de encuestas para el estudio de la PVE al empleado, y la ME identificando falencias y malestares.

Se citará al personal al cual se le entrega un listado de preguntas, al finalizar las mismas se depositarán en buzón de sugerencias de manera anónima, finalizado la misma se realizará el análisis correspondiente. (Anexo 4)

Valor de la creación e implementación:

| | |
|--|----------|
| Resma (impresión de las encuestas) | \$ 540 |
| Tinta Laser | \$ 760 |
| Urna de cartón | \$ 350 |
| Lapiceras caja 50 u. | \$ 349 |
| Jefe de área (valores ya incluidos dentro de sueldo mensual) | |
| Totales | \$ 1.999 |

Marco de tiempo para la implementación

En este apartado se pueden observar las acciones a realizar con sus indicaciones de inicio y fin por actividad. Esto ayudara a conocer, si las mismas se vienen cumpliendo en tiempo estimado de implementación o si se genera algún desvío.

| Acciones | Inicio | Finalización | Duración | Meses | | | | | | | |
|------------------------------|---------|--------------|----------|-------|---|---|---|---|---|---|--|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| Capacitación a mandos medios | Febrero | Febrero | 1 mes | | | | | | | | |
| Generación de PVE | Marzo | Abril | 2 meses | | | | | | | | |
| contratación de CM | Mayo | Mayo | 1 mes | | | | | | | | |
| Comunicación 2.0 | Junio | Agosto | 3 meses | | | | | | | | |

Tabla: Diagrama de Gantt – Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación.

Para conocer el resultado de las diferentes acciones y el rendimiento de una inversión, se utiliza ROI o retorno de inversión que es generado como resultado de las diferentes actividades.

Para realizar el análisis financiero, se cuenta como base para el caso, el nivel de facturación del año 2018 por un valor neto de \$ 14.239.286,11, de acuerdo con la inflación de diciembre del año 2019 en un 53,83% daría como resultado 21.904.293,82, a su vez le incorporamos la inflación actual, siendo esta del 36,62 % con un resultado final de \$ 29.925.646,22.

Mientras que la inversión que se realizará en la organización será la siguiente:

| | | |
|---|----|--------------|
| Capacitación a mandos medios | \$ | 170.000 |
| Propuesta de valoración de empleados | \$ | 810.228 |
| Contratación de CM | \$ | 683.346,88 |
| Adecuación de canales de comunicación 2.0 | \$ | 360.000 |
| Honorarios Profesionales Asesoramiento RRHH | | |
| (Valor hora \$ 2.558 x 30 horas) | \$ | 76.740 |
| Encuesta de clima laboral | \$ | 1.999 |
| Costo total de la propuesta | \$ | 2.102.313,88 |

Se estima que la organización pudiera incrementar sus ganancias en un 15%, lo que significaría un valor de \$ 4.488.846,92

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Beneficio del proyecto} - \text{Costo})}{\text{Costo}} \times 100$$

Costo

$$\text{ROI} = \frac{(\$ 4.488.846,92 - 2.102.313,88)}{2.102.313,88} = 1,1351 \quad \times 100 = 113,51$$

De este modo, la razón su ROI estaría dado en 113,55 % lo que significa que cada 100 pesos que el hotel invierte obtienen 113,55 pesos.

Conclusiones

Como conclusión al presente reporte de caso se puede mencionar que las acciones que se presentan generan un desarrollo más completo de lo que significa trabajar la marca empleadora al poder contar con un plan de valoración de empleados que genere en los colaboradores sentido de pertenencia y fidelización permitiendo la retención de estos.

El aporte sustancial que hace este reporte de caso al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz es poder realizar la gestión de la marca en tiempo de incertidumbre generando en los trabajadores beneficios que le permitan comprender que la organización en estos momentos los sigue acompañando desde un programa de beneficios que los cuida y genera el poder compatibilizar la vida familiar con la profesional diseñando burbujas sanitarias que eviten contagio masivo en la organización y jornadas flexibles para quienes no es posible realizar sus tareas desde los hogares.

En épocas de crisis la comunicación es importante por eso es necesario profesionalizarla y el gestor de comunidades es quien tendrá a su cargo esta labor como así también gestionar un plan de comunicación 2.0 que brinde información clara a través de la intranet y genere una vidriera para quienes no son parte de la organización generando en estos esa necesidad.

La marca empleadora es la suma del valor interno del hotel más quienes aún no son parte de la organización, pero quieren participar y le servirá al Howard Johnson para poder retener a sus mejores empleados y atraer a todos aquellos talentos disponibles en el mercado.

Recomendaciones

Una vez realizada la implementación del plan de acción se sugiere continuar realizando un trabajo continuo en los sectores de comunicaciones internas, incentivando al personal a que interactúe con el sistema digital.

En cuanto a la formación de líderes coach y habilidades de liderazgo, si bien no son temas abordados en esta instancia se deberá tener en cuenta para una segunda proyección, como así implementar evaluaciones de desempeño con parámetros reales y mandos medios capacitados.

A su vez, se hace necesario, contar con indicadores de gestión capaces de guiar la estrategia corporativa, como gestionar el talento y la motivación.

Bibliografía

- Acciones sobre COVID-19 (s.f.). Acciones sobre COVID-19. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/agencia/acciones-sobre-covid-19-0>
- Acerca del GTSC (11 de Septiembre de 2018). Acerca del GTSC. *GSTC Global Sustainable Tourism Council*. Recuperado de <https://www.gstcouncil.org/acerca-del-gstc/?lang=es>
- Aguado, M. y Jimenez, A. (2017). *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara. (p. 106).
- Alles, M. (2019). *La marca RRHH: Como lograr prestigio dentro de la organización*. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina (p. 405)
- Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (s.f.). Argentina Innovadora 2020: Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/ciencia/publicaciones/planes/argentinainnovadora2020>
- Barrow, S. y Mosley, R. (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Inglaterra: John Wiley & Sons.
- Blasco-Lopez y otros (2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. *Universia Business Review*, núm. 44 (pp.34-53). Portal Universia S.A. Madrid, España.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. (1ª ed.). Ciudad de Buenos Aires: Nicolas Agustín Di Candia.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías*. (1ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Nicolas Agustín Di Candia.
- Cambio de fecha RAE TUCUMAN (14 de Julio 2020). Cambio de fecha RAE TUCUMAN. *Conicet IER*. Recuperado de <https://ier.conicet.gov.ar/cambio-de-fecha-rae-tucuman/>
- Cayón, D. (1 de Abril de 2020) La pobreza aumento al 35,55 en 2019, afecta a los 16,1 millones de argentinos y se prevé un mayor impacto por la inflación y la pandemia. *Infobae Económico*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/01/la-pobreza-aumento-al-355-por-ciento-en-2019-afecta-a-161-millones-de-personas-en-todo-el-pais-y-se-preve-un-mayor-impacto-por-la-inflacion-y-la-pandemia/>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). Mc Graw Hill.

- Ciencia y tecnología en Argentina (s.f.). *Wikipedia*. Ciencia y tecnología en Argentina. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencia_y_tecnolog%C3%ADa_en_Argentina
- Conicet Digital (s.f.). Conicet Digital. *Conicet Consejo Nacional de Investigaciones, Ciencias y Técnicas*. Recuperado de <https://www.conicet.gov.ar/conicet-digital/>
- Di Gregorio, C. (2019). *Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* (Trabajo Final de Graduación). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <http://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/17929>
- Ecoturismo: cuatro destinos sustentables de Argentina. (17 de Abril de 2019). Ecoturismo: cuatro destinos sustentables de Argentina. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-de-marca/ecoturismo-cuatro-destinos-sustentables-de-argentina>
- El IPC desciende hasta el 42,4% en julio en Argentina (Julio de 2020). El IPC desciende hasta el 42,4% en julio en Argentina. *Expansion / Datosmacro.com*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- Filmus D., Erlich U. y Tenewicki I. (15 de Octubre 2019). Situación de la ciencia y tecnología en Argentina. Realidad y desafíos. *Fundación Carolina*. Recuperado de <http://www.danielfilmus.com.ar/la-situacion-de-la-ciencia-y-tecnologia-en-argentina-realidad-y-desafios/>
- Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (s.f.). Fondo de Auxilio y Capacitación Turística. *Ministerio de Turismo y Deportes Argentina*. Recuperado de <https://www.yvera.tur.ar/fact/>
- Fumero, Roca & Saenz Vacas (2007). *Web 2.0. El profesional de la información*. Madrid: Fundación Orange.
- Gazzera, M. A. (2014). *Los recursos humanos en la gerencia del conocimiento. Sector hotelero, patagonia, argentina*. (Ponencia). Universidad Nacional del Comahue Neuquén, Argentina. Recuperado de <http://www.ceciet.com.ar/cms/files/articulo/38/articulo-38-archivo1-1.pdf>
- Gómez, Ruibal, Salom y Tanta. (2016). *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas*. (Trabajo Integrador Final). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2C%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hoteles Certificados (s.f.). Hoteles Certificados aht Asociación de hoteles de turismo de la República Argentina. Recuperado de <https://www.ahtra.com.ar/index.php>

Hoy las empresas que representamos se están muriendo, necesitamos herramientas para salvarlas (9 de Julio de 2020). Hoy las empresas que representamos se están muriendo, necesitamos herramientas para salvarlas. *FEHGRA – Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina*. Recuperado de <http://www.fehgra.org.ar/archivos/9172>

Iglesia, M. (28 de Abril de 2020). Antes del coronavirus, la economía ya venía en declive: cayó 2,2% en febrero, la peor baja desde agosto. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Antes-del-coronavirus-la-economia-ya-venia-en-declive-cayo-22-en-febrero-la-peor-baja-desde-agosto-20200428-0054.html>

Índice Mundial de Innovación 2018: China se coloca entre los 20 países principales; Suiza, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos de América encabezan la clasificación anual (10 de Julio de 2018). Índice Mundial de Innovación 2018: China se coloca entre los 20 países principales; Suiza, los Países Bajos, Suecia, el Reino Unido, Singapur y los Estados Unidos de América encabezan la clasificación anual. *OMPI Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Recuperado de https://www.wipo.int/pressroom/es/articles/2018/article_0005.html

Infante Requena, M.L. (2016). *Estudio de la causa de la rotación de la Generación Y*. (MBA). Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de https://repositorio.utdt.edu/bitstream/handle/utdt/11159/MBA_2017_Infante%20Requena.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ley 18828. Nacional de Hotelería. (19 de Noviembre de 1970)

Ley 25997. Nacional de Turismo. (16 de Diciembre de 2004)

Ley 27221. Locación de inmuebles con fines turísticos. (25/11/2015)

Ley 27541. Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el marco de la emergencia publica con su Ampliación de la moratoria para paliar los efectos de la pandemia generada por el COVID-19. (21 de Diciembre de 2019).

Ley 4631. Regulación de Alojamientos turísticos de la Ciudad de Buenos Aires. (4 de Julio de 2013)

Ley 4632. Registración de propiedades del alquiler temporario turístico de la Ciudad de Buenos Aires. (18 de Junio de 2014)

Ley 4701. Regulación de Alojamientos Turísticos. (14 de Noviembre de 2013)

Ley 6038. Régimen de promoción para el sector hotelero de la Ciudad de Buenos Aires. (5 de Diciembre de 2018)

Ley 6483. Régimen de actividades de interés de turismo especial con derogación de la reglamentación del decreto 1359/00. (26 de Octubre de 2018)

Ley 7232. Fomento turístico en Córdoba. (26 de Noviembre de 1984)

Ley 9124. Turismo de la provincia de Córdoba. (6 de Agosto de 2003)

Linardi, A. y Cortina, M. (2017). *Marketing para recursos humanos: Comunicaciones internas para la marca del Empleador*. (1ª ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.

M^a Hernandez Sanchez, I. y M^a Iglesias Barriuso, C. (2007). *Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding*. Ayala Calvo, J.C. y grupo de investigaciones FEDRA. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro. (p. 4).

Manuales de Buenas Prácticas (2012). Manuales de Buenas Prácticas. *Anónimo*. Recuperado de <http://jerezrural.com/documents/10113/200703/2+Manuales+BBPP.pdf/c2a3f327-62c7-46ff-8921-987a02a349c1?version=1.0>

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación / Noticias (Septiembre de 2020). Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación / Noticias. *Argentina.gob.ar*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/node/40050/noticias>

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management*. Reino Unido: Willey.

Noticias (s.f.). Noticias. *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/>

Operaciones estadísticas del INDEC (s.f.). Operaciones estadísticas del INDEC. *Indec*. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-OperacionesEstadisticas>

Origlia, G. (16 de Junio 2019). Investigación y desarrollo: cuanto y como se invierte en la Argentina. *La Nación*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/investigacion-y-desarrollo-cuanto-y-como-se-invierte-en-la-argentinam-nid2258189>

Pagani, O. (2020). *Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN_SER S.R.L., innovación y posicionamiento en el mercado a través de marca empleadora en una PyME*. (Trabajo Final de Graduación). Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/18349>

Randstad (2020). Tiempos de talento. *Randstad Country Report*. Argentina. Recuperado de <https://randstad.com.ar/emplyer-branding/pdf>

Ribes Guárdia, F. (2007). *La Web 2.0. El valor de los metadatos y de la inteligencia colectiva*. Cuadernos de comunicación e innovación. Recuperado de <https://ddd.uab.cat>

Ries, A. y Trout, J. (2001). *Posicionamiento: el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y la mercadotécnica*. (Ed. Rev.) Mc Graw Hill. Madrid, España.

Situación ambiental Argentina – Ecología (s.f.). Situación ambiental Argentina – Ecología. *ArgentinaXplora*. Recuperado de <https://argentinaxplora.com/activida/eco/ecounesc.htm>

Summers, C. (2017). El desarrollo de la ‘marca empleadora’, un desafío cada vez mas evidente. *En Revista Digital de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa*. Recuperado de <https://empresa.org.ar/2017/el-desarrollo-de-la-marca-empleadora-un-desafio-cada-vez-mas-evidente/>

Trabajamos en sustentabilidad hotelera (s.f.). Trabajamos en sustentabilidad hotelera. *Hoteles más verdes*. Recuperado de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Universidad Empresarial Siglo 21 (2020). *Seminario Final, Reporte de caso - Módulo Cero*. Villa Carlos Paz, Hotel Howard Johnson

Villafañe, L. (18 de Agosto de 2020). Julio: los precios mayoristas subieron 3,5% y anticipan más inflación hacia fin de año. *El Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Julio-los-precios-mayoristas-subieron-35-y-anticipan-mas-inflacion-hacia-fin-de-ano-20200818-0042.html>

Werther, W. y Davis, K. (2019). *Administración del Personal y Capital Humano*. (8ª ed.). Mc Graw Hill. España.

Anexos

Anexo 1

Propuesta de ME

Consultoría de marca empleadora para dar a conocer a los gerentes, jefes y mandos medios, la incidencia de la comunicación institucional en las consecuencias de la organización y su relación vinculada a la imagen corporativa.

La idea es compartir el conocimiento de especialistas con los protagonistas decisores de la empresa para obtener aportes y lograr los objetivos planteados por el cliente.

Inclusión de las redes digitales como generador de confianza, credibilidad y visibilidad de la marca.

Dirigido: directivos, gerentes, jefes y mandos medios.

Objetivos:

El programa tiene como meta brindar una sólida enseñanza e implementación acerca del significado de la importancia de *employer branding*. Se basará en capacitar a todo el personal involucrado en el conocimiento e importancia de la ME y PVE.

- Introducir el concepto de marca empleadora.
- Generar una marca e informar acerca de la forma en que la organización puede o no ser atractiva para el mercado laboral teniendo en cuenta la diversidad generacional y las estrategias de fidelización.
- Diagnosticar junto a directivos la situación actual de la marca empleadora.
- Definir objetivos y estrategias.
- Establecer un plan de implementación de la marca empleadora.
- Aplicar métodos de evaluación del programa.

Contenido:

1. *Employer branding*: ¿De qué se trata? Historia y nacimiento. ¿Por qué es importante su implementación? Objetivos y beneficios.
2. ¿Cómo saber si la organización es atractiva para los talentos? Diversidad generacional. Diagnóstico.
3. Casos de éxito. Algunos ejemplos. Aspectos importantes.
4. ¿Cómo atraer y retener a los talentos? Construcción de la PVE (Propuesta de valor al empleado). Cliente interno. Conociendo a mis colaboradores para implementar la PVE correcta. ¿Cómo los conozco? Beneficios versus dinero. Compensaciones y comunicación.
5. Estrategias, cómo implementar *Employer branding* en la empresa. Redes sociales: qué usar y cómo usarlas. Imagen y reputación. La Marca Empleadora y la selección. ¿Todo vuelve? Estrategias para la diferenciación. ¿Cómo atraigo a los colaboradores correctos?
6. Medición de la efectividad y retorno de la inversión. Beneficios económicos.

Requisitos

- Capacitadores externos en ME
- Sala de reuniones de eventos del hotel
- Disponibilidad horaria del personal.
- Elementos para el break

Duración: 4 semanas, frecuencia 1 vez por semana

Capacitación: ME o *Employer Branding*

Fecha: Inicio: Marzo 2020 (Aproximado y adecuado según avance de la pandemia Covid-19)

Coordinador: Gerente de RRHH

Logística y Organización: Salón de eventos del hotel

Capacitador: Consultor externo. Docente

Anexo 2

Perfil de puesto de community manager

OBJETIVO DEL PUESTO - DESCRIPCIÓN

Responsable de la gestión de redes sociales y de las comunidades digitales, promoviendo a su vez una imagen positiva de la organización de acuerdo con la estrategia global en social media.

Será la figura encargada de dinamizar las redes y/o comunidades, mostrándose como el enlace entre la organización, sus proyectos y la comunidad online.

También, será el/la responsable de llevar a cabo la comunicación y de velar por las relaciones de la organización con sus diferentes públicos objetivo; fomentando debates, conversaciones, aportando sugerencias, detectando necesidades y ofreciendo soluciones. De igual manera, responderá y gestionará mensajes ofensivos o situaciones tensas que se produzcan a través de RR.SS.

FUNCIONES

Entre las funciones que desarrollará, se destacan:

- Ejecución de la estrategia social media y comunicación digital.
- Dinamizar el contenido digital de acuerdo a la estrategia general de la organización/proyecto en las diferentes Redes Sociales. Creación de planes de comunicación específicos para cada canal o red y proyecto.
- Escuchar y responder conversaciones online.; derivarlas a las personas responsables de cada área de trabajo de la organización.
- Monitorizar y analizar las redes sociales con el fin de detectar áreas de mejora para la organización, sus proyectos e integrarlas a las distintas estrategias.
- Establecer relación y comunicación con las distintas áreas de trabajo de la organización para identificar los objetivos de la cada una y los datos más relevantes que deberá investigar en la red en función de estos objetivos.
- Creación de contenido creativo adecuado a cada red social en relación con los diferentes proyectos y actividades.
- Creación de piezas gráficas y audiovisuales para después compartir en RRSS, de acuerdo con los responsables de las diferentes áreas de trabajo y la estrategia general de comunicación.

- Sistematizar y redactar los procesos y protocolos de funcionamiento de su área de trabajo.
- Ejecutar, o proponer, el plan de actuación ante una crisis de imagen de la organización en el ámbito digital.

PERFIL PROFESIONAL

Para el puesto de *community manager* se precisa:

- Tener buenas dotes para la comunicación y habilidades interpersonales.
- Capacidad de análisis y control de situaciones reactivas.
- Buenas dotes de organización y planificación

CONOCIMIENTOS - CAPACITACIÓN – ESTUDIOS

Los estudios requeridos para la posición es haber concluido la licenciatura en relaciones públicas, publicidad, marketing, diseño gráfico con una fuerte orientación al servicio IT.

Para realizar las tareas previstas son imprescindibles los siguientes conocimientos:

- Conocimientos en Redes Sociales: Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, Youtube y las presentes en el mercado digital, Marketing Digital, Comunicación.
- Estrategia de Redes Sociales
- Estrategia de Contenidos
- Creación de contenido (gráfico, textual y audiovisual)
- *Reporting*
- *Copywriting*
- Monitorización
- Diseño gráfico (básico)
- Edición de vídeo (básico)
- *Keyword research*

EXPERIENCIA LABORAL

Se valorará la experiencia laboral previa en actividades similares. Se tendrá en cuenta especialmente la motivación por aprender y la capacidad de gestionar conocimiento de manera autodidacta y autodirigida según las necesidades propias.

DESTREZAS – COMPETENCIAS – HABILIDADES – ACTITUDES

- Motivación por el trabajo en equipo.
- Aptitudes para gestionar el tiempo.
- Aptitudes para la escucha.
- Capacidad de planificación y organización.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Anexo 3

Plan de Comunicación 2.0

La comunicación 2.0 compone además del marketing, la autoridad del usuario interno y/o externo que no se conforma y se nutre de las plataformas digitales como las redes sociales, facilitando información formando ideas y mayores satisfacciones.

La creación de una página web institucional, cuentas en Facebook, Twitter, Emails corporativos, Youtube e Instagram son parte esencial del desarrollo que trabajan de manera conjunta con aplicaciones amigables que generan relaciones públicas internas favorables como blogs, *newsletters* o redes sociales, que generan beneficios que permiten conocer la marca.

La importancia de definir la estrategia digital minimiza los riesgos que pudieran ocasionarse en la organización.

Es muy importante la relación que la organización genere con su público seguidor, pero lo es también primordial la comunicación interna en la empresa, un buen trabajo es mantener a la organización unida, informada, motivada y organizada a través de la comunicación. La comunicación interna es la dirigida al trabajador. La manera de comunicarse con ellos es mediante herramientas 2.0 como mails intranet, aplicaciones, *newsletter*, y otros, las cuales generan pertenencia y fidelización.

Entonces de aquí partimos, creando la campaña y poniendo en función la estrategia.

Objetivos:

- Ofrecer una propuesta de mejora en el diseño de páginas web, intranet, *workplace*, redes sociales, Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram, AdSense, SEM, campañas

Display, gestionando *employer branding* y estrategias de medios digitales, generando comunicación interna y corporativa o de marca.

- Crear una estrategia que incluya diferentes redes sociales, marketing online, y las herramientas que incluye cada una de ellas para llevar adelante un programa de comunicación integral.
- Informar acerca de las funciones de cada una de las aplicaciones a todos los colaboradores y su relación con ellos como formas de participación y vinculación.

Elementos que incluye la propuesta de la estrategia digital:

1. Planificación: se realiza auditoria de áreas virtuales con las que se maneja la organización en su totalidad, para descubrir oportunidades de mejora.
2. Audiencia: dentro de la observación detallada que se realizará, se identificará a los públicos a quienes se dirigirán las diferentes aplicaciones.
3. Estrategia digital y formas de distribución de los contenidos.
Identificar que métodos se utilizaran y crear las bases y contenidos que se desea promocionar y publicar, determinando la que forma en que se comunicara a partir de dicho plan en cada medio elegido. Elección del contenido y la frecuencia. Herramientas para una gestión estratégica y ordenada en plataformas sociales (principalmente Facebook y Twitter, LinkedIn, Blogs, etc.). Instrumentos para la solución de problemas de la marca. Creación de plan de contingencias donde se prevea la manera de actuar antes situaciones donde la reputación online se vea expuesta de manera no favorable, pudiendo solucionar problemas con usuarios en redes sociales.
4. Indicadores: creación de kpi para monitorización de la marca.
5. Presupuesto y rentabilidad: costos, inversión y rentabilidad en números devueltos por aplicación del proyecto.
6. Capacitaciones digitales a los colaboradores.

Contenidos:

- Investigación de estado de una marca en redes sociales.
- Generación de estrategia.
- Alta en buscadores.
- Crisis, conflictos y soluciones.
- Estimaciones de resultados.
- Generación de anuncios alineados a cada red.

- Red de búsqueda y Red de contenidos.
- Planificación de una campaña en buscadores.
- Mejores prácticas en el diseño e implementación de campañas en buscadores.
- Estrategia de Analítica Online.
- Segmentar estrategias comunicacionales, dependiendo de la plataforma que se utilice.

Propuesta digital:

Trabajos para posicionar la marca con diferentes herramientas. Ellas van desde el diseño web hasta campañas realizando el combo que necesita el hotel proyectando objetivos y posibilidades, logrando diferenciación entre competidores con un mensaje unificado en todos los medios digitales, que aporte una propuesta diferenciadora de marca.

Objetivos:

- Convertir un sitio web en un verdadero sitio de atracción de talentos.
- Contenidos y plataformas atractivas.
- Generar un plan realista de visitas leads.

WorkPlace:

Objetivos:

- Acceso a comunicaciones de todos los colaboradores.
- Contacto fluido con los colaboradores por medio de telefonía móvil o computadoras.
- Información e instrucciones mediante mensajería instantánea, WhatsApp a todos los colaboradores y mails a todas las gerencias y mandos medios para acceso a quienes todavía no se han registrado con su número telefónico y que lo puedan realizar de manera gradual.
- Opiniones en tiempo real y bidireccional, de emisor a receptor y viceversa.
- Incentivar la participación y cultura organizacional con interacciones con todos los colaboradores.
- Posibilidad de compartir avisos, fotos, chat en línea, etc.
- Comunicados en directo a todo el personal.
- Capacitaciones on-line mediante intra.

- Recibos de haberes digitales.
- Comunicación con servicio médico especial línea Covid.

Anexo 4

Clima Laboral

Debido a la necesidad de las organizaciones de fomentar, retener y atraer talentos, se hace imprescindible conocer el estado interno de la organización. La digitalización de la mayoría de los procesos empresariales se encuentra superconectados y la demanda de talentos cada vez más profesionales se hace imperioso.

Conocer el rango etario de la compañía, como así intereses y características de los grupos de trabajo se considera fundamental para brindar una PVE apropiada, ya que no deben ser para los trabajadores paquetes igualitarios de beneficios. El área de clima laboral de la organización se encuentra fuertemente vinculada al desarrollo personal como un fragmento del proyecto estratégico.

El clima laboral se encuentra asociado a la marca empleadora, ya que son los propios colaboradores quienes serán embajadores de la compañía.

Es imposible separar los conceptos de clima laboral, de PVE, marca empleadora como de comunicación organizacional, por eso se debe trabajar en su totalidad para el compromiso de los trabajadores.

Programa de encuesta laboral

Se realiza una encuesta la cual incluye dos aspectos. En primera instancia, al trabajar en el presente reporte de caso la ME, se debe conocer como es percibida para los colaboradores la empresa, por lo que se realizará la investigación. En segundo lugar, se evaluará el clima interno, para luego poder realizar una PVE acorde a las necesidades.

Encuesta: Imagen de la organización y clima interno.

Sexo:

Edad:

Tiempo en el puesto:

Tipo de personal:

1. En relación a las condiciones físicas: iluminación, comodidad, ventilación, ruidos etc., este es:
 - a. Muy satisfactorio
 - b. Satisfactorio
 - c. Aceptable
 - d. Poco aceptable
 - e. No aceptable

2. ¿Posee el tiempo necesario para la realización de sus trabajos?:
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Pocas veces
 - e. Nunca

3. ¿Considera adecuada la retribución a sus labores?:
 - a. Siempre
 - b. Casi Siempre
 - c. A veces
 - d. Pocas veces
 - e. Nunca

4. Su jefe inmediato, como se relaciona con usted: ¿escucha sus opiniones, mantiene una actitud abierta, colabora ante la solicitud de una necesidad?
- Siempre
 - Casi Siempre
 - A veces
 - Pocas veces
 - Nunca

5. ¿Como calificaría su nivel de satisfacción en trabajar para la organización?:
- Muy alto
 - Alto
 - Regular
 - Bajo
 - Muy bajo

6. ¿Considera que existe comunicación entre los sectores de trabajo?:
- Nunca
 - Casi nunca
 - A veces
 - Con frecuencia
 - Siempre

7. La empresa: ¿cuenta con planes y acciones destinados a su crecimiento personal dentro de la misma?:
- Nunca
 - A veces
 - Casi siempre
 - Regularmente
 - Siempre

8. Las remuneraciones: ¿son acordes con las de mis colegas de la competencia?:
- a. Nunca
 - b. Casi nunca
 - c. A veces
 - d. Iguales
 - e. Superadoras

9. ¿Como calificarías el grado de satisfacción de pertenecer a la organización?:
- a. Muy Satisfactorio
 - a. Satisfactorio
 - b. Aceptable
 - c. Poco aceptable
 - d. No aceptable

10. ¿Cuenta con comunicación adecuada para comunicarse con otros sectores?:
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Casi siempre
 - d. Regularmente
 - e. Siempre

11. La organización: ¿realiza actividades extralaborales como deportivas, sociales etc.?:
- a. Nunca
 - b. A veces
 - c. Casi siempre
 - d. Regularmente
 - e. Siempre

12. La organización donde me desempeño: ¿me ofrece oportunidades y planes de carrera?:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

13. ¿Se exactamente que se espera de mi trabajo?:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

14. ¿Mi jefe o superior inmediato es justo en sus decisiones?:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

15. ¿Mis compañeros colaboran en el trabajo en equipo?

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

16. ¿Le agrada su trabajo?:

- a. No me agrada
- b. Muy poco
- c. Indistinto
- d. Me agrada
- e. Muchísimo

17. La empresa: ¿ofrece expectativas acordes a mis necesidades?:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

18. ¿Como se asemeja su lugar de trabajo?:

- a. Familia
- b. Amigos
- c. Sala de estar
- d. Jungla
- e. Colegio militar

19. ¿Como definiría su relación con sus compañeros de trabajo?:

- a. Muy Satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Aceptable
- d. Poco aceptable
- e. No aceptable

20. ¿Como es la relación con su superior?:

- a. Muy Satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Aceptable
- d. Poco aceptable
- e. No aceptable

21. Si existiera la posibilidad con el mismo ingreso salarial de trabajar para otra empresa, ¿lo haría?:

- a. Muy probablemente
- b. Probablemente
- c. Lo pensaría
- d. Pocas probabilidades de pensarlo
- e. No existe la posibilidad de cambio

22. ¿Cuál es su opinión acerca de que existiera una bolsa de trabajo para el ingreso sus familiares y amigos más queridos a la organización?:

- a. Muy Satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Aceptable
- d. Poco aceptable
- e. No aceptable

23. ¿Como cree que es la imagen externa de la empresa con sus clientes, proveedores y otros trabajadores?:

- a. Muy Satisfactorio
- b. Satisfactorio
- c. Aceptable
- d. Poco aceptable
- e. No aceptable

24. ¿Recibe feedback acerca de su desempeño de manera frecuente de sus superiores?:

- a. Nunca
- b. A veces
- c. Casi siempre
- d. Regularmente
- e. Siempre

Muchas gracias por tu tiempo y colaboración.

Tu participación es de suma importancia para brindarte lo mejor en tu trabajo