



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Grado

Implementación del Plan de mejora de Marca Empleadora del Hotel

Howard Johnson

Agulles Pamela Fernanda

DNI: 35035722

Legajo: VRHU15603

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

San Luis, Argentina

Año: 2020

Agradecimientos

En esta etapa en cuando una persona busca crecer es donde se da cuenta lo tan importante que es contar con todo el apoyo de lo máspreciado que el ser humano puede tener y es la familia, por eso quiere agradecer inmensamente a ellos que son mis pilares.

Agradecer a mi compañero Marcos que estuvo en cada detalle de mi carrera, a mis amigos y compañeros por su paciencia.

Resumen

El reporte de caso fue realizado en el Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz, que desembarco en dicha Ciudad en el 2011, el principal problema detectado era que necesitaba para mejorar su rentabilidad y productividad posicionarse como marca empleadora.

Esa detección llevo al diseño de un plan de implementacion que le permitiera mejorar sus técnicas para atraer y retener al talento. Lo primero que se realizo fue la capacitación a los mandos medios para que estos comprendan el significado de lo que implica ser una marca empleadora y puedan generar esa necesidad en sus equipos de trabajo. Para poder conocer cual es el real estado que tiene la compañía en relación a las habilidades de los trabajadores se implementó una evaluación de desempeño y por último se modernizaron los canales de comunicación a través de la implementación de la tecnología, empleando modernas herramientas para generar un trabajo colaborativo e inclusivo.

De aplicarse este plan el hotel tendrá la posibilidad de obtener como retorno de inversión un 406,87 %

Palabras Clave: Marca Empleadora- Evaluación de Desempeño- Comunicación 2.0.

Abstract

The case report was made at the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz, which landed in said City in 2011, the main problem detected was that it needed to position itself as an employer brand to improve its profitability and productivity.

This detection led to the design of an implementation plan that would allow it to improve its techniques to attract and retain talent, the first thing that was carried out was a training for middle managers so that they understand the meaning of what it means to be an employer brand and can generate that need in their work teams. In order to know what the real state of the company is in relation to the skills of the workers, a performance evaluation was implemented and finally the communication channels were modernized through the use of technology, using the most modern tools to generate collaborative and inclusive work.

If this plan is applied, the hotel will have the possibility of obtaining a 406,87 % return on investment.

Keywords: Employer Brand- Performance Evaluation- Communication 2.0.

Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
Análisis del macro entorno Pestel:	7
Análisis de micro entorno teniendo presente “las 5 fuerzas de Porter”	10
Análisis interno de la empresa FODA.....	13
Marco Teórico.....	16
Marca empleadora o Employer branding.....	16
La comunicación interna como elemento esencial	16
Comunicación 2.0.....	17
Evaluación de desempeño, un instrumento de desarrollo.....	18
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de implementación	20
Objetivos generales	20
Objetivos específicos	20
Capacitación en Marca Empleadora	20
Plan de comunicación interna	22
Evaluación del impacto de la implementación	26
Conclusión.....	27
Recomendaciones.....	27
Anexos.....	30

Introducción

El hotel Howard Johnson es una cadena hotelera internacional con más de 70 años de experiencia en Estados Unidos y en el mundo.

La marca registrada Howard Johnson pertenece en la actualidad al grupo de Wyndham Worlwid. Tiene afiliado bajo el sistema de franquicia alrededor de 800 hoteles en todo el mundo. Su directorio está integrado por los miembros de la familia, padre e hijas, que poseen la mayor cantidad de acciones.

En Argentina su primer hotel abrió en el año 1997 en la ciudad de Buenos Aires para así darle carrera con un crecimiento sostenido, que al paso de los años empezó a desplegarse en diferentes provincias del país. Si bien Howard Johnson mantiene la prestación de una cadena de carácter internacional, permite que los franquiciados le den su toque personal a cada uno de ellos, de acuerdo a la localidad donde se encuentran.

En el año 2011 inaugura el Howard Johnson Plaza Carlos Paz, hotel que fue construido como un Condo hotel, una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera en sí misma.

Se encuentra ubicado a solo 40 minutos del Aeropuerto internacional de Córdoba "Ingeniero Aeronáutico Ambrosio LV Taravella", y a 5 minutos del centro de Villa Carlos Paz.

Los accionistas poseen departamentos que son de su propiedad pero que están a disposición de los administradores de la cadena, los cuales generan una renta anual para los propietarios y permite a pequeños o grandes inversores ser dueños de su propio hotel.

Su inauguración oficial fue en diciembre del año 2016 asistiendo importantes autoridades nacionales e internacionales, contando así con un total de 80 colaboradores que son de la zona y que trabajando conjuntamente permiten el óptimo funcionamiento del hotel.

El hotel cuenta con 127 habitaciones con excelente servicio; una piscina descubierta, un restaurante con cocina internacional, un spa y una sala de reuniones.

Además de ofrecer servicios muy interesantes para la familia, los más pequeños pueden disponer de actividades infantiles todo el año.

Se puede mencionar que algunas de las actividades que lleva a cabo el Hotel Howard Johnson, presenta un programa de Sustentabilidad, donde ofrece a los huéspedes la información para que puedan participar de esta iniciativa.

Dentro de las características que se dan a conocer del hotel Howard Johnson se pueden observar que presenta un desarrollo corporativo bastante sólido y completo, donde sus valores, misión, política y visión se encuentran bien definidas.

Siguiendo el curso de la detección de problemas que presenta el hotel, es posible observar las áreas que se encuentran más afectadas que son: las de Recursos Humanos y Marketing, siendo estas partes fundamentales para el óptimo funcionamiento del mismo.

Con respecto al área de recursos humanos, no se respeta la línea de mando en el directorio. Está formado por varios miembros de una familia y puede ocasionar conflictos entre padre e hijas por el control, poder y competencia a la hora de tomar decisiones sobre el hotel y el manejo de éste.

Si bien una de las características principales de la organización interna es que presentan reportes sólidos en cuanto al desarrollo corporativo y las funciones de cada sector, éstas no cumplen con este requisito, como es el caso del restaurante que posee independencia administrativa por ser concesionado a terceros. Como así también otro de los sectores que no se encuentra definido es el Ilumine Spa que cuenta con una administración propia.

En lo que refiere a la parte empleadora, se visualiza un insuficiente plan de beneficio, lo cual dificulta un alto rendimiento, gestionando así un exceso de aspectos negativos para la continuidad del empleado en el Condo hotel.

En cuanto al departamento de marketing, presenta una escasa herramienta de comunicación visual para transmitir ideas e información, en forma que se pueden percibir con la vista ya que las herramientas empleadas de publicidad en la actualidad son muy acotadas. La comunicación visual es un elemento clave en la estrategia de visibilidad y tiene un papel muy importante en la sociedad, consiguiendo así un efecto imán para nuestra organización.

En relación a la comunicación multimedia, son pocos los canales que se están empleando para mostrar su propuesta hotelera en el mercado actual, dificultando así la atracción de nuevos clientes al hotel

Después de presentarse las falencias que posee el hotel, se buscará una propuesta de intervención profesional que realizará su aporte para implementar los nuevos lineamientos estratégicos y operativos de la organización.

Di Gregorio, Carolina G. (2019), en su tesis final de grado, reporte de caso, “*Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.*” ubicada en la Ciudad de Córdoba, se incorpora la definición de Marca Empleadora desde el objetivo de diferenciarse en el mercado actual; “Se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia.”. Como se observa, el propósito está tanto para la atracción como para la retención del talento, consolidando la cultura por los integrantes ya que estos serán la fuente de toda producción y posicionamiento frente a la competencia.

Como manifiesta el trabajo final de grado, reporte de caso, de Pagani, María O, (2020), quien realiza un reporte de caso aplicado a la empresa Man-Ser, situada en la ciudad de Córdoba, expone que implementar el *employer branding*, con una correcta utilización y una buena estrategia resulta efectivo y contribuye al crecimiento de las empresas.

Una correcta implementación de la marca empleadora en el hotel Howard Johnson, lo hará posicionarse en un lugar altamente importante en el mercado actual.

Los cambios constantes que sufre la sociedad llevan a buscar un empleo donde se brindan todos los beneficio y comodidad que se requiere y para ello es muy importante conocer el lugar donde se va a presentar para formar parte de la empresa y conocer el entorno que lo rodea.

Para que el desarrollo de una marca empleadora sea óptimo se requiere de varios componentes, como son cuidar del personal de la empresa, aumentando su nivel de compromiso hacia ella, y trabajar externamente en permitir la obtención de reconocimientos públicos como empresa atractiva para trabajar.

En una sociedad en donde la interconexión digital es elevada, la apreciación de marca cobra una distinción esencial. Las redes sociales aumentan la expansión de todo lo que efectuamos. La información se difunde rápidamente gracias al avance de la tecnología. Por este impulso, es preciso implementar acciones tenientes, mediante dicha exposición en las redes, genere un impacto positivo.

Análisis de situación

Howard Johnson Carlos Paz es un hotel que cuenta con 4 categorías de hoteles, ubicado en Villa Carlos Paz. Tiene presente varios desafíos como lo son: aumentar la cantidad de visitantes por temporada o por año. Su experiencia a lo largo de su estadía romper con la idea de que Villa Carlos Paz es solo un lugar de turismo para mochileros, se pretende entonces convertir la oferta que ofrece el Howard Johnson en una opción familiar o de turismo de grupo que puede acceder a servicios de calidad y con un elevado grado de confiabilidad, presentando así sus ventajas competitivas, así como el amplio abanico de competidores.

No deja de ser un desafío menos importante es que se seleccione al hotel como alternativa para reuniones y eventos, ya que éste cuenta con una extensa gama de servicios adaptado a todas las necesidades, como así también tiene grandes competidores.

Para poder llevar a cabo un correcto análisis de la situación actual atravesada por el hotel se realizará un análisis interno y externo a través de varios indicadores.

Análisis del macro entorno Pestel:

El análisis PESTEL describe el entorno general., estudiando los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos:

La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) -entidad que funciona desde 1941 y agrupa a más de 50.000 establecimientos gastronómicos y hoteleros de todo el país- solicitó ayuda al gobierno para salvar la emergencia en la que cayó el sector con la pandemia del coronavirus. (viajes, 2020)

Piden medidas concretas que ofrezcan algún alivio frente a la situación crítica de hoteles y restaurantes

Entre otras cosas, solicitan acceso a créditos cero, al Programa de Recuperación Productiva, que se los excluya del pago del impuesto a los débitos y créditos bancarios y tener la posibilidad de una prórroga de vencimientos del pago de servicios públicos. (viajes, 2020)

Factores económicos:

La situación económica del sector hotelero se considera en extremo delicada teniendo en cuenta que fue uno de las primeras actividades que tuvo que cerrar las puertas como consecuencia del COVID-19, y todo parece indicar que será de las últimas a volver a operar.

Según la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT), las primeras cancelaciones de reservas comenzaron en enero desde Europa, continuaron en febrero y se agravaron en marzo. Y desde entonces la actividad fue nula, en particular en el Área Metropolitana de Buenos Aires.

“Cerca del 60% de los establecimientos considera probable el cierre definitivo de sostenerse este escenario. Con expectativas de recupero lentas donde recién se prevé un volver a la normalidad hacia 2022 y con una previsibilidad baja respecto al inicio de la reactivación en Argentina, lamentablemente muchos hoteles están optando por cerrar las puertas”, afirmó a Infobae el presidente la AHT, Roberto Amengual. (Gomez, 2020)

Según la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) que realizó una encuesta entre sus miembros a través de Invecq Consultora Económica, la caída interanual en la actividad del sector fue de 83% en abril; 83% en mayo y se proyecta disminución del 79% en junio. Pero la región más afectada es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con una caída de más de 90% que se espera que se repita en junio.

En este contexto, el 65% de los empresarios hoteleros de todo el país aseguraron que no podrán continuar con su empresa si la situación actual se prolonga en el tiempo. Es más: el 75,7% consideró que se encontrará en situación de cierre en un período comprendido entre uno y tres meses. (Gomez, 2020)

Factores Sociales:

Argentina registra una caída en la producción y un crecimiento de la pobreza y la cantidad de personas en estado de emergencia sanitaria, alimentaria y económica, según el estudio.

La economía argentina caerá un 8,2% en 2020 si la pandemia se controla, y hasta un 10% en caso de que se registre un segundo brote de coronavirus en el país, de acuerdo con

los datos que maneja Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En relación con la economía y la situación laboral en Argentina, Pedro Furtado de Oliveira, de la Organización Internacional del Trabajo, destacó que la pobreza puede aumentar del 35,6% al 40,2%, la indigencia subir del 7,7% a 10,8%, y la desigualdad pasar del 23% al 32,5%. (noticiasonu, 2020)

Factores tecnológicos:

La tecnología para hoteles ya es un recurso obligado para la mayoría de estos establecimientos y hoy los viajeros pueden gozar de la innovación en este sector.

Y es que existen muchos aspectos en los que las nuevas herramientas han mejorado la experiencia de las empresas de hospedaje, desde las llaves eléctricas, las aplicaciones para hacer reservas directas con el hotel vía motor de reservas, la recopilación de datos sobre las preferencias de cada cliente, entre otras cosas.

La tecnología para hoteles actualmente sigue la tendencia de ofrecer una experiencia única para los huéspedes y la de optimizar procesos diarios de hotelería. Así, las plataformas basadas en internet, el almacenamiento en nube y aplicaciones o diseño responsivo de sitios web para usuarios *mobile* son las innovaciones contemporáneas.

Sin embargo, para gerentes, dueños y personal de un hotel o posada, la evolución y los cambios que han llegado con las nuevas tendencias en tecnología han traído grandes retos, pues la competitividad que distingue al sector hotelero hace que la implementación de todas las innovaciones determine el éxito o fracaso de una organización. (omnibeas, 2019)

Factores ambientales:

La Argentina entró en default ambiental. Eso significa que, al día de hoy, el país ya consumió los recursos naturales que puede producir durante todo un año, tomando a préstamo los recursos futuros proporcionados por la Tierra. Si se hiciera una proyección, respecto de los servicios ecosistémicos para abastecer las necesidades de consumo de la población necesitaría un planeta y medio.

La situación ambiental que estamos viviendo podemos compararla con pagar el mínimo de la tarjeta de crédito. Acumulamos deuda para más adelante y

llega un momento en que se vuelve insostenible, explica Manuel Jaramillo, director de la ONG. (Rocha, 2020)

Las actividades humanas y la sobreexplotación de los recursos afectan a los ecosistemas, su funcionamiento y a todas las especies asociadas, lo cual nos lleva a una reflexión urgente: la variable ambiental debe ser incluida en el desarrollo de un modelo social económico y productivo, que tenga en cuenta a la naturaleza y a las personas, para que sea justo y sostenible en el tiempo. La naturaleza nos ha dado indicadores de su capacidad de respuesta ante una reducción de nuestra huella ecológica, recordándonos que nosotros necesitamos mucho más al planeta, de lo que él necesita de nosotros, agrega Jaramillo. (Rocha, 2020)

Factores legales:

En Argentina, la norma que regula la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 dispuso que la actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado.

Que no obstante ello, en el marco de la Emergencia Pública en materia sanitaria declarada por la Ley N° 27.541 y el Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/20 en virtud de la pandemia declarada por la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (OMS) en relación con el coronavirus COVID-19, se entiende imperioso adoptar medidas tendientes a desalentar el movimiento de la ciudadanía con fines turísticos en el territorio de la Nación. (boletino oficial, 2020).

Que este Ministerio en su carácter de Autoridad de Aplicación de la Ley Nacional de Turismo N° 25.997 considera imprescindible contar con la colaboración de quienes integran la cadena de valor del turismo para limitar el número de casos y frenar la propagación del virus. (boletino oficial, 2020).

Análisis de micro entorno teniendo presente “las 5 fuerzas de Porter”

Este modelo de análisis consiste en considerar 5 “fuerzas” que pueden determinar la posición de cualquier empresa en su respectivo mercado. Y van a determinar el poder y competitividad en el hotel.

Rivalidad entre los competidores:

El hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz tienen fuertes competidores, los cuales se encuentran en distintas categorías refiriéndose a la cantidad de estrellas que tiene cada

uno. Dentro de la misma clase de 4 o 5 estrellas se encuentran: Hotel American de Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Restort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro. Estos hoteles ofrecen un grado alto de competencia debido a que las prestaciones que ofrecen son similares en cuanto al servicio y precio.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

El ingreso de nuevos competidores significa un propósito muy elevado, debido a que se requiere una alta inversión de dinero para diferentes actividades, como son en infraestructura, en pago de autorizaciones, capacitación del personal, como así también brindar servicios a sus clientes de excelente calidad. Por este motivo es muy complicado que se puedan presentar competidores dispuestos a formar parte y que estén a la altura de la categoría en la que se encuentra el Hotel Howard Johnson.

Poder de negociación de los clientes:

Al estar ubicado en una zona turística, tiene temporadas altas de teatro y espectáculo, el hotel tiene mayor resultado con el segmento de clientes, con los que lleva a cabo un convenio con artistas, así mismo no descuida al sector familiar que suele ser por temporadas largas (vacaciones de verano o invierno), o por temporadas cortas (que son los fin de semana largos), jubilados, contingentes, estudiantes, o el segmento corporativo (personas a tratar negocios, presentación de libros, exposiciones, entre otras actividades.)

Al trabajar con un grupo alto de clientes y tratar de cubrir todas sus necesidades, el poder de negociación con ellos es de medio/bajo porque se ofrece una propuesta acorde para poder llegar a los requisitos de los mismos.

Poder de negociación con los proveedores:

La conexión que se tiene con los proveedores es alta, al saber que se va a trabajar con un hotel que pertenece a una cadena internacional, y considera su reputación como un requisito clave para establecer una relación comercial próspera y mutuamente beneficiosa. Puesto que los proveedores se encuentran más beneficiados a contactarse con clientes que presentan un alto volumen de consumo, sabiendo que serán responsables en sus procesos, como también a la hora de realizar los pagos correspondientes.

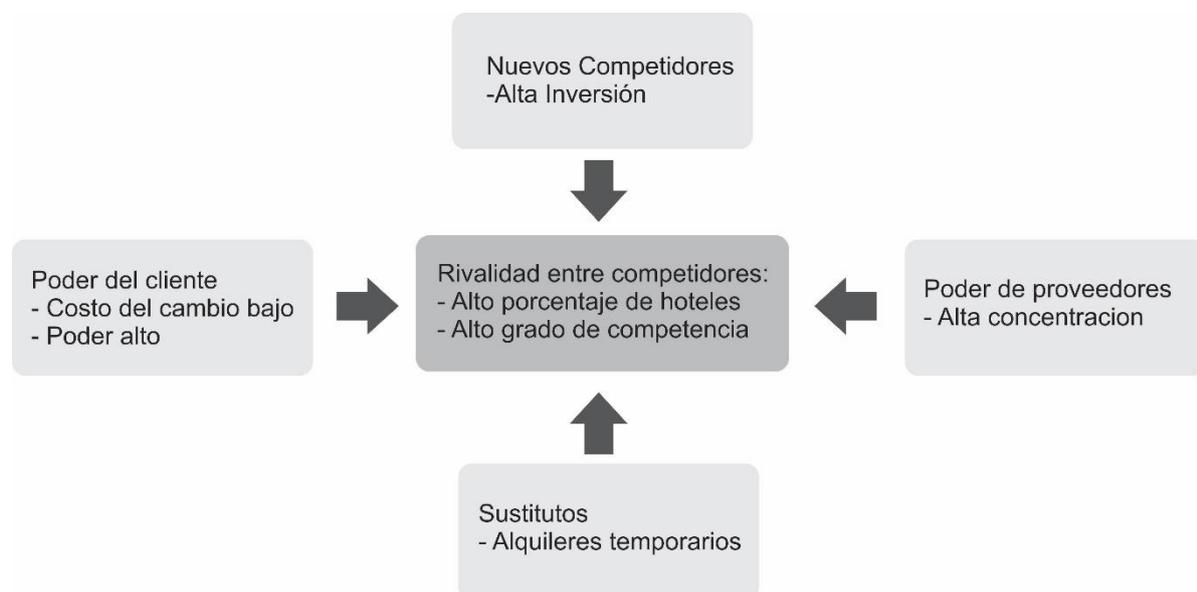
Mientras más elevado sea el consumo y de mejor calidad, mayor será el poder de negociación entre el hotel y los proveedores.

Productos o servicios sustitutos:

En Villa Carlos Paz al ser una zona muy nombrada y reconocida a nivel nacional por sus hermosos lugares para vacacionar, pueden encontrarse distintos tipos de sustitutos que se les ofrece a los turistas que deseen conocer la zona. Algunos de ellos son departamentos, cabañas, posadas, y casas que se les propone para ser habitadas por una o dos familias. Estos lugares no necesariamente se encuentran en la misma Villa Carlos Paz, sino que suelen estar ubicadas a su alrededor donde el contacto con la naturaleza misma es más estrecho.

Los lugares sustitutos que se encuentran en competencia más seguido son, los departamentos y las casas, por encontrarse en la misma ciudad y porque mayormente presentan sus servicios parecidos en cuanto a calidad del hotel.

Figura N°1. Porter

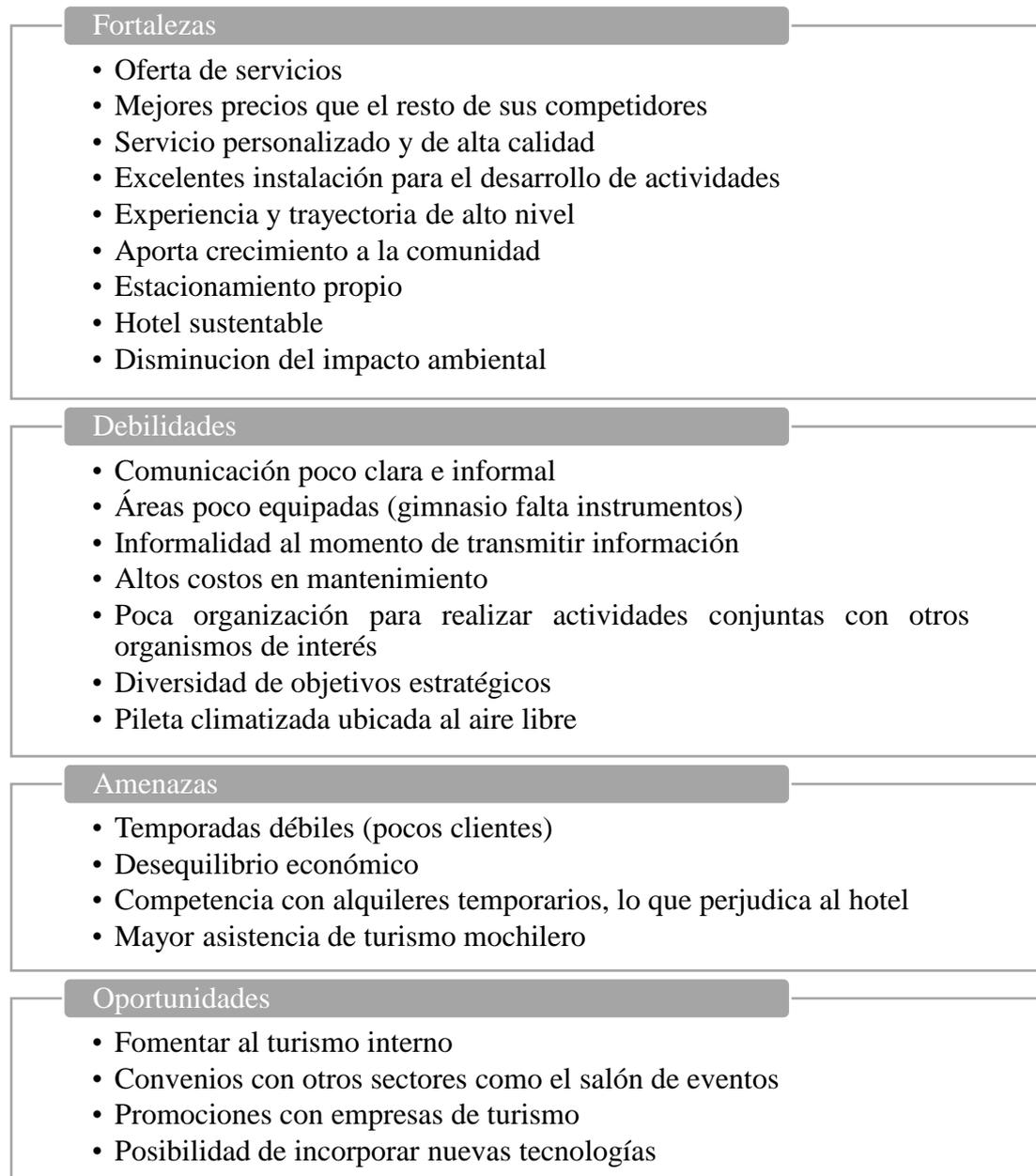


Fuente: Elaboración propia

Análisis interno de la empresa FODA

FODA: es una herramienta que se utiliza para el análisis de una empresa, considerando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Figura N°2. FODA



Fuente: Elaboración propia

Al concluir el análisis FODA del Hotel Howard Jonhson Villa Carlos Paz, se pueden observar que presenta fortalezas que se destacan bastante en la organización, a la hora de ofrecer los servicios de alta calidad brindados por personal capacitado y de la zona donde se ubica, para así atraer a posibles clientes y mantener los que ya son parte del hotel.

Las oportunidades del mercado a considerar importantes son:

- Aumentar el turismo interno permitiendo a los futuros clientes conocer el hotel.
- Convenios con el salón de eventos que posee una gran capacidad para la recepción de personas.
- Acrecentar a su vez el uso de tecnología de alto nivel para un máximo funcionamiento y confort.

En cuanto a las debilidades a trabajar y que son muy significativas son:

- Manejo de la comunicación en cuanto al modo y la forma en transmitirla al personal y a los clientes con los que se va a tratar
- La poca organización y falta de interés para mantener trato con otras organizaciones del ámbito, poner foco en el incremento de equipamientos a distintos sectores del hotel para que puedan tener un buen uso por parte de los huéspedes.

Las amenazas a las que se enfrenta son diversas y que se deben tener en cuenta para no permitir que afecte de manera económica al hotel y le provoque la caída en el mercado.

Desde la visión profesional de Recursos Humanos tener una marca empleadora consolidada, es una estrategia a planificar a largo plazo. Es una iniciativa constante, que requiere atención y supervisión para que obtenga un crecimiento, ya que los objetivos profesionales deben adaptarse a las necesidades de evolucionar y mejorar la propuesta dentro de la empresa.

Esto va a permitir desarrollar eficientemente mecanismos de incremento productivo y mejoras económicas, y así construir una relación favorable entre la organización y el personal.

La importancia de la marca empleadora radica en su capacidad de sintetizar en elementos tangibles sentimientos y experiencias que son intangibles.

Toda empresa u organización, cuenta con una Marca Empleadora, definida, o no, esta marca existe, no es construida solamente con lo que la misma empresa, sino también con lo que sus empleados, clientes, proveedores, candidatos y allegados, dicen de ella, suministra a la organización una ventaja competitiva inimitable ya que presenta una eficaz herramienta para atraer , contratar y retener a los perfiles necesarios .Pero también tiene un

valor importante para la otra parte al crear prácticas de capital humano positivas que contribuyen a los objetivos finales.

Permitirá construir una relación altamente beneficiosa para la organización, aumentando la confianza hacia la empresa y el sentimiento de compromiso hacia los proyectos corporativos que son llevados a cabo por los empleados implicados, lo que aumentará su motivación y por consiguiente crecerá el porcentaje de productividad.

El principal beneficio es disponer de talento comprometido que ayudara al negocio y al posicionamiento de la marca corporativa

Como así también presenta otros beneficios para su implementación en:

- Obtener una mejor ventaja competitiva en el mercado.
- Determinar un mejor rendimiento de los costos de reclutamiento y selección.
- Lograr una reducción en los tiempos de contratación que es clave para el negocio, menos porcentaje de rotación.
- Permite atraer a los mejores talentos, lo que finalmente dará como resultado un desempeño organizativo exitoso.
- Disminuye rotación del personal.
- Potencia la productividad.
- Fomenta el buen ambiente y la cultura participativa.

Una correcta gestión de estos beneficios, sumando una buena comunicación interna y externa, son fundamentales para construir una reputación positiva de la marca en una organización.

Marco Teórico

En el presente apartado se abordará el concepto de marca empleadora desde sus inicios, hasta lo que describen los autores en la actualidad, incluyendo su relación con la comunicación interna, la comunicación digital y la evaluación de desempeño, lo que permitirá obtener una marca empleadora más atractiva y favorable para el mercado.

Marca empleadora o Employer branding.

El Employer branding nació en Estados Unidos a finales de los años 80 como una respuesta de las empresas al descenso de la natalidad. Y, por tanto, a la necesidad de encontrar jóvenes valiosos. En España empezó a conocerse en el siglo XXI. Hoy se ha generalizado porque las organizaciones necesitan contar con una marca de prestigio que atraiga el talento y lo fidelice. (Jimenez, 2015, pág. 84)

Employer branding es la aplicación de las técnicas del marketing laboral para conseguir que los clientes –objetivos, en este caso, los profesionales de talento que cada empleador requiere, quieran venir a trabajar con nosotros (...) Parte de definir valores de la organización como empleador, como lugar en el que las personas trabajan y se desarrollan. (Jimenez, 2015, pág. 86)

Por otra parte, Alles M. (2014) considera que la marca empleadora “se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros.”. Con la marca empleadora implica proponer y llevar a cabo una serie de acciones tendientes a lograr una percepción, por parte del mercado, altamente positiva de la organización como ámbito laboral, de manera que las personas deseen trabajar en ella. (p.219).

A su vez Aguado & Jiménez (2017) ,sostienen que a través del employer branding se posiciona a la organización como un buen lugar para trabajar, logrando fidelizar a los empleados actuales y atrayendo a los potenciales, a través de la utilización de herramientas, políticas y estrategias específicas (p.18)

La comunicación interna como elemento esencial

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, También puede ser un medio para alcanzar un fin donde la prioridad es buscar la eficiencia en la recepción y en la comprensión de los mensajes.(...)Por eso se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen

como principal eje el generar motivación para los recursos humanos, hacer que el personal se organice y enfoque su trabajo de acuerdo con objetivos éticos y productivos de la compañía. (Brandolini y Gonzalez Frigoli, 2009, pág. 24)

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, generales y directores) como primer grupo destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. (Brandolini y Gonzalez Frigoli, 2009, pág. 7)

Con todo estos, puede afirmarse que contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de sus colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral. (Brandolini y Gonzalez Frigoli, 2009, pág. 7)

Citando al autor moderno Manuel Tessi, existen 7 premisas para lograr una gestión efectiva de la comunicación en el trabajo: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y realizar un cuadro de resultados (Tessi, 2013, pág. 79).

Comunicación 2.0

Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le tenga que brindar al personal más acceso a la información, donde tenga la oportunidad de intervenir, crear y compartir contenidos bajo un paradigma de red. (Formanchuk, 2010, pág. 26)

Por eso un plan de comunicación 2.0 requiere un diseño que se enfoque en maximizar la interacción y no en multiplicar la capacidad de difusión. (Formanchuk, 2010, pág. 26)

Lamelo.C. (2014), indica que para trazar un buen plan de comunicación digital es necesaria una línea editorial clara orientada a resultados y ávida de satisfacer las demandas de un público objetivo. Aquí, de nuevo, la figura del estratega se hace imprescindible para construir una dinámica comunicativa basada en el análisis previo de la marca, su mercado, la competencia, el target, los objetivos, los plazos y las posibilidades reales de implementar servicios de contenido al entorno de nuestra empresa y sus plataformas de difusión en internet.

Evaluación de desempeño, un instrumento de desarrollo.

Para muchas organizaciones, la meta principal de un sistema de evaluación es mejorar el desempeño individual y organizacional. Sin embargo, puede haber otras metas. Un problema potencial con la evaluación de desempeño y una posible causa de una gran insatisfacción es esperar demasiado de un plan de evaluación. (Monday, 2010, pág. 239)

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular juzgar el valor, excelencia y cualidades de las personas. Cuando un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien, genera beneficios de corto, mediano y largos plazos. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad. (Chiavenato, 2011, pág. 202).

En conclusión, la implementación de una marca empleadora en estos tiempos representa ganar importantes ventajas en el mercado. Con la utilización de diferentes tipos de herramientas y el uso de técnicas potenciales, se podrá instalar a la empresa en uno de los lugares más buscados para trabajar.

Detallar la comunicación interna no deja de ser algo importante dentro de la empresa, pues aporta grandes ventajas tanto para la gestión de recursos humanos como para el departamento de marketing, obteniendo beneficios como los es transmitir la identidad corporativa a los colaboradores, promover un flujo de comunicación bidireccional contribuye a generar un clima de confianza y a mantener las buenas relaciones entre los colaboradores y los altos mandos de la empresa.

Es significativo tener en cuenta obtener un buen resultado de la evaluación del desempeño lo que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

La comunicación interna es una herramienta clave en las empresas, puesto que mediante un buen empleo de la información corporativa se puede transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización. Lo cual va a generar efectos positivos a la hora de obtener resultados en la evaluación de desempeño que serán positivos demostrando la fidelidad y sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de su talento humano que se siente motivado y valorado al tener claros y definidos los principios y retos a los que se enfrenta la compañía permitiendo así un excelente posicionamiento de la marca empleadora.

Diagnóstico y Discusión

Tal como se mencionó en el análisis situacional, una de las principales falencias que posee Howard Johnson Villa Carlos Paz, es la pérdida de oportunidad de mejora por la falta de implementación de procesos que darán una ventaja competitiva en el mercado laboral.

Es relevante para la organización abordar la problemática central ya que, al no contar con una buena imagen de marca empleadora, que demuestre en qué porcentaje o nivel están motivados los empleados que pertenecen a la organización, ni saber hasta qué punto saben sobre ella, ni aun así con la incorporación de nuevos empleados darse a conocer la cultura que se maneja adentro.

En cuanto al departamento de marketing es importante tener en cuenta la problemática que presenta porque a través de este sistema es la forma que permitirá hacer crecer la marca empleadora beneficiando no solamente al personal externo, sino que principalmente a los propios compañeros creando una imagen general que represente a la marca de manera positiva.

Lo significativo de solucionar este problema centra en el hotel Howard Johnson es para adaptarse a las tendencias del mercado de trabajo y a un mundo cada vez más globalizado y competitivo, donde se tiene que exponer cuales son los beneficios de trabajar en ella. Por esta misma razón se requiere desarrollar y sobre todo mantener un modelo de marca empleadora actualizado para aumentar el trabajo interno y obtener excelentes resultados en el clima laboral para conseguir retener a los empleados, impidiendo el incremento de problemas como lo son la rotación del personal, y el elevado costo en métodos de reclutamiento.

Implementar la marca empleadora es la mejor inversión, ya que es el pilar fundamental sobre el que se apoyan todas las estrategias corporativas, sin el cual ninguna de las políticas implementadas será eficiente, dado que para ello es necesario contar con los mejores colaboradores y cautivar al talento adecuado, permitiendo así el aumento en la productividad, multiplicando los beneficios, favoreciendo la expansión en el mercado y el fortalecimiento de la imagen de la organización

Resolver los problemas detectados en los diferentes departamentos permitirá atraer adecuados beneficios y permitiendo la alineación con las demás áreas, consiguiendo así ocupar un lugar importante y satisfactorio en el mercado laboral.

Plan de implementación

Objetivos generales

Posicionar al Howard Johnson como marca empleadora, para poder aumentar su reputación a nivel interno, motivar y retener a los empleados actuales y atraer a los potenciales talentos, lo cual permitirá obtener una ganancia neta del 5%.

Objetivos específicos

- Capacitar a los mandos medios y a los jefes de la organización través de un Programa de Marca Empleadora con el fin de dar a conocer el por qué es importante contar con ella y los beneficios que traerá a la misma.
- Incluir a Instagram y la página web como herramientas de comunicación interna, con el fin de generar un trabajo colaborativo.
- Diseñar el proceso de evaluación de desempeño que permita conocer las fortalezas y debilidades de los colaboradores y poder comprobar si siguen manteniéndose en el mismo grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual.

Alcance geográfico

Transcurrirá en Villa Carlos Paz a 37 km de la ciudad de Córdoba, rodeado de zonas con un alto nivel turístico, elevado porcentaje de movimiento comercial con diversas galerías.

Alcance temporal

Dicho alcance es algo vital, y consiste en el tiempo en el que se llevará a cabo el plan de implementación, tendrá un tiempo de duración desde su inicio hasta el final de 6 meses, comenzando a contarlos desde la segunda quincena del mes de marzo del 2021 hasta darle su finalización en septiembre el mismo año. Teniendo en cuenta que en el comienzo del año 2020 el país se encuentra en pandemia hasta la actualidad a causa del virus Covid - 19, repercute en el modelo del plan de implementación acordado.

Capacitación en Marca Empleadora

La primera acción para posicionar al Hotel Howard Johnson como marca empleadora será introducir el concepto entre sus mandos medios.

Esto se llevará a cabo a través de reuniones semanales con grupos reducidos de personas, dividido en dos burbujas, convocando a los grupos de acuerdo de las horas laborales

que tienen que respetar. Las capacitaciones se dictan con el fin de que puedan conocer la importancia de la marca empleadora en la sociedad tomando conciencia de lo fundamental que es esta herramienta, que se encarga de atraer y retener talento cualificado en las organizaciones y de qué manera esta puede posicionarse como una opción atractiva en el mercado laboral considerando la diversidad generacional que existe. Por lo tanto, si se logra gestionar una exitosa Marca Empleadora, se logrará aumentar la productividad de la compañía para generar relevancia, credibilidad, diferenciación y ganas de trabajar en ella.

- Lugar a llevarse a cabo: Hotel Howard Johnson, Villa Carlos Paz, sala verde. (centro de conferencias)
- Duración de cada capacitación: 2 horas por semana 16 horas totales.
- Total de participantes: 10 personas (burbuja roja a la mañana y burbuja azul a la tarde), ajustándose a los protocolos vigentes a la hora de llevar a cabo la actividad.
- Recurso humano destinado: mandos medio y jefes de distintas áreas.
- Dictado por: Lic. en Gestión de Recursos Humanos.

Los recursos que se utilizarán para llevar adelante la capacitación son los siguientes:

- ✓ Material de librería: lapiceras, block de notas, impresión del programa de la capacitación, alquiler del proyector de pantalla, pantalla, sillas, salón de eventos.
- ✓ Honorario del disertante, Lic. en RRHH: \$55.410
- ✓ Costos de insumos (lapiceras, block de notas impresiones, pantalla y alquiler del proyector de pantalla, alcohol en gel) \$8500
- ✓ Costos totales: \$85,555.41

Programa de capacitación cuenta con el total de seis módulos a desarrollar.

- Módulo 1: Que es la marca empleadora, donde surgió, beneficios brinda, que aporta al área de recursos humano y de marketing, porque debes implementar la marca empleadora en tu empresa, los errores más comunes que se puede presentar.
- Módulo 2: qué tipo de candidatos se pretende atraer, tipo de perfiles junior o profesionales, perfiles creativos o técnicos, porque no involucrar a todos los colaboradores en la construcción de la marca, valores que se incrementan y una breve descripción de ellos
- Módulo 3: los desafíos profesionales y personales, tipos de estrategias a implementar, presupuesto para implementar la marca empleador.

- Módulo 4: Invitación al referente de uno de los diez mejores hoteles más importante del mundo y encargado de la gestión del hotel Four Season hotel George V, ubicado en Paris.
- Módulo 5: cada participante deberá diseñar un plan de mejora de su marca empleadora, con su dicho presupuesto y realizar un breve análisis de los resultados obtenidos.
- Módulo 6: consultas generales sobre lo tratado en el largo de esta capacitación con todo el grupo completo que participo

El desarrollo de la capacitación será de 3 meses.

Entre cada turno en el que asisten las burbujas se desinfectara el salón del hotel

Plan de comunicación interna

La segunda etapa está basada en un plan de comunicación interna siendo esta un elemento esencial para posicionar la marca empleadora .Además es una excelente herramienta de mando, ya que no solo va a favorecer al desempeño laboral de los integrantes a cargo, sino que también va a establecer una manera de relacionarse mucho más comprometida con la organización, aumentando la integración de todos los colaboradores, exigiendo así un trabajo continuo y adicionales a las tareas a diario que se llevan a cabo habitualmente.

Si se cuenta con canales de comunicación interna que funcionen correctamente, se podrá informar de manera correcta a todos los integrantes lo que sucede y contar con la respuesta necesaria para afrontar esa realidad del modo esperado por la empresa.

Para conocer qué tipo de herramientas de comunicación interna se necesita para un buen funcionamiento se requiere realizar un diagnóstico con el que se podrá medir y evaluar a través de diferentes herramientas en qué punto se encuentra el hotel en relación con su comunicación interna. Y detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta la empresa. A su vez sirve para comunicar objetivos y relevar la opción de los integrantes de esta. (Anexo N°2)

Al tener los resultados obtenidos de la encuesta se da a conocer qué tipo de herramienta de comunicación interna es el método más eficiente para contactar con los empleados y mostrar el exterior lo que sucede dentro de la empresa.

Por el contexto actual que estamos insertos y la globalización que existe hoy en día, los métodos de comunicación más empleados son aquellos medios electrónicos que tiene

mayor llegada a las personas, que permiten una mejor intercomunicación entre ellos y los cuales todos tiene mayor acceso. Los métodos son paginas institucionales y la red social de Instagram.

La red social Instagram es una aplicación para compartir fotos a las que los usuarios pueden aplicar efectos fotográficos como filtros, marcos, colores retro y comentar debajo de ellas

La página institucional describe las actividades y datos clave de la organización y suministra a los clientes o beneficiarios la información necesaria

Estas redes internas no solo conectan al personal a través de modernas plataformas colaborativas, sino que los visibilizan en términos de valor agregado y talento, permitiendo que todos aporten distintas iniciativas por igual

Por este motivo es muy importante estrechar los lazos entre sus trabajadores, elevando de esa forma la productividad y el trabajo colaborativo al interior de la organización

Las ventajas que tiene en la organización:

- Colaboración
- Conexión
- Gestión del conocimiento
- Líderes de opinión
- Descentralización
- Horizontalidad

Los recursos que se utilizaran para realizar esta actividad son los siguientes:

- Computadoras
- Conexión a internet (banda ancha 100M)
- Lugar físico donde se encontrarán los servidores (que sea adecuado poden se mantengan una temperatura baja)
- Mantenimiento del sitio web (que se encargue de y realizar el mantenimiento), gasto: \$35.000 Anuales
- Diseño de sitio web: \$90.000
- Community manager: \$31.000
- Gasto de impresión de encuestas y lapiceras \$1.500
- Gastos totales: \$157.500

- Marco de implementación: el tiempo destinado para esta actividad será de un mes, realizando en las dos primeras semanas las encuestas al público y los dos restantes en la apertura de Instagram y de la página institucional.

❖ Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un proceso que se utiliza para poder conocer cómo se desempeña un empleado en el puesto que ocupa, determinar las capacidades, aptitudes, conocimientos de cada uno, a fin de detectar las cuestiones a trabajar para desarrollar su talento y aumentar su potencial, incrementando así su productividad y compromiso con la organización.

El objetivo de esta técnica es proporcionar una descripción exacta y confiable de qué manera se desenvuelve el personal. Es necesario que tengan niveles de medición estándares y que estas mediciones seas verificables, es un método por el cual se puede evaluar formal o informalmente en forma periódica o como se requiera,

Es uno del proceso más relevante que se implementará en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, porque permitirá definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde a las necesidades que presenta el hotel.

Recursos

- Espacio de capacitación: salón rojo del área lateral del mismo hotel
- Block de notas y lapiceras; \$2000
- Mesas, con sus respectivas sillas
- Computadoras disponibles para cada uno de los participantes, donde podrán tener acceso a internet para buscar la información que crean que necesitarán para su lectura.
- Documentos de la empresa donde está plasmado las funciones de cada área y las políticas que presenta el hotel.
- Instrumento de evaluación
- Mails informativos agendados en el lapso de los dos últimos años.
- Participación de mandos medios, jefes y empleado.
- Gastos en impresión del instrumento de medición: \$1.500
- Gasto del encargado de la evaluación: \$48.542

- Gasto total: \$52,042
- Marco de tiempo para la implementación: las reuniones se llevarán a cabo en el tiempo total de 2 meses, con una participación de dos a tres horas por semana de acuerdo a las exigencias que se presenten, los días acordados entre el encargado y los participantes.

Para llevar a cabo la medición de la evaluación de desempeño se utilizará el método de escala grafica (anexo 1) es uno de los modelos más empleados y divulgado, este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos. Se utiliza un diseño de doble entrada en el cual las líneas horizontales se coloca los factores a tener en cuenta para evaluar y en las líneas verticales ubicar los grados de puntajes que representan el grado de variación de los factores expuestos. Los factores que se colocaran van a depender del grado de desempeño que se quiera obtener de esa persona.

Una vez definido el periodo que se empleó para realizar la evaluación, que en este se utilizaron dos meses, el líder encargado de realizar la evaluación debe realizar un feedback al colaborador y entregar las planillas a el área de recurso humano para que se encargue de archivarla al legajo de cada personal evaluado.

Marco temporal de la implementacion

Diagrama de Gantt.

En el Diagrama de Gantt se podrá observar y llevar un seguimiento de las actividades que se realizaran, con el control del progreso de cada una de las etapas del proyecto.

Figura N°3. Diagrama de Gantt

Actividades	Año 2021					
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Capacitacion sobre arca empladora						
Diseño de la Evaluacion de desempeño						
Incorporacion de herramientas de comun. Interna						

Fuente: Elaboración Propia.

Evaluación del impacto de la implementación

El retorno de inversión evidencia métricas que deben ser consideradas para su análisis, ya que refleja las ganancias financieras que obtiene la organización al implementar acciones con el fin de mejorar sus resultados.

$$\text{Roi} : \frac{\text{Beneficio Obtenidos} - \text{Inversion Realizada}}{\text{Inversion Realizada}} \times 100$$

Valor neto	\$ 14.239.286,11
------------	------------------

inflación 2019	53,80%	\$ 7.660.735,93
inflación 2020	36,60%	\$ 8.015.408,06
	Total suma	\$ 29.915.430,10 inflación + valor neto
	BENEFICIO	5% \$ 1.495.771.50

Beneficio del Plan	Costo del Plan
\$ 1.495.771.50	\$ 295.097,41

Por lo tanto

$$\text{Roi} : \frac{\$ 1.495.771.50 - \$ 295.097,41}{\$ 295.097,41} \times 100 = 406,87$$

El cálculo de retorno de inversión muestra que la organización obtendrá un beneficio del 406,87%, lo cual significa que, por cada cien pesos invertidos, obtendrá \$406,87 haciendo de este un proceso sumamente rentable.

La implementación del plan resultaría altamente beneficiosa, para su bajo costo de inversión.

Conclusión

El objetivo principal del reporte realizado en el hotel Howard Jonhson era posicionarse como marca empleadora, que le permita retener y atraer talento, la tecnología juega un factor fundamental a la hora de mejorar el posicionamiento en redes.

Motivo por el cual se diseño un plan de implementacion que incluyera un programa de comunicación a través de la web 2.0 que permite una construcción colectiva entre los miembros de un equipo de trabajo, así mismo se capacito a los mandos medios para que estos conozcan lo que significa ser una marca empleadora entendiéndose por darle a sus subordinados el mismo trato que reciben los clientes y por último la creación de una evaluación de desempeño permita conocer las fortalezas y debilidades de los trabajadores del hotel.

El principal aporte que introduce el reporte de caso es poder comenzar a gestionar de manera mas efectiva los talentos de la organización, permitiendo abrir las puertas para el ingreso de personal altamente capacitado e identificado con el concepto de ser un colaborador Howard Jonhson.

Recomendaciones.

Luego de finalizada la propuesta se deberá realizar una encuesta de clima laboral con el fin de poder evaluar si las acciones presentadas mejoraron la satisfacción de los trabajadores.

Adicionalmente se recomienda trabajar una vez fijado el concepto de marca empleadora en un programa de valoración de empleados que implique un valor agregado a la gestion de la marca.

Bibliografía

- Aguado y Jimenez, 2. (2017). *empresas que dejan huellas*. España: Almuzara.
- Alles, M. (2014). *la marca de recursos humano*. ciudad autonoma de Buenos Aires: Granica.
- Brandolini y Gonzalez Frigoli, 2. (2009). *comunicacion interna*. Ciudad autonoma de Buenos Aires: DIRCOM.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc granw hill.
- Formanchuk, A. (2010). *comunicacion interna 2.0: un desafio cultural*. Buenos Aires: edicion Formanchuk y asociados.
- Jimenez, A. (2015). Employer Branding : 14 preguntas y una conclusion. *capital humano*, 85.
- Lameló , C. (2014). *Follow Friday* . Barcelona: UOC.
- Monday, W. (2010). *Administracion de recursos humano*. Mexico: Pearson.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el* . Buenos Aires: Granica.
- Carolina Giovanna Di Gregorio. (2019). *Proyecto de Marca Empleadora para A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.* Cordoba. Obtenido de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/17929/DI%20GREGORIO%20CAROLINA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pagani, M. O. (2020). Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en. En P. O. María, *Desafíos empresariales del siglo XXI: MAN-SER S.R.L., innovación y posicionamiento en* (pág. 37). Cordoba. Obtenido de Ornella Pagani: <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/18349/Ornella%20Pagani.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- boletinoficial. (18 de marzo de 2020). *boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226943/20200318>

Gomez, D. B. (27 de junio de 2020). *infobae.com*. Obtenido de infobae.com:

<https://www.infobae.com/economia/2020/06/27/el-drama-de-los-hoteles-los-empresarios-del-sector-advierten-sobre-cierres-masivos-porque-les-es-imposible-sostener-la-estructura-de-costos/>

noticiasonu. (25 de junio de 2020). *noticiasonu*. Obtenido de noticiasonu:

<https://news.un.org/es/story/2020/06/1476542>

omnibees. (15 de septiembre de 2019). *omnibees.com*. Obtenido de omnibees.com:

<https://omnibees.com/blog/es/2019/09/tecnologia-para-hoteles-que-sigue-para-este-sector/>

Rocha, L. (26 de junio de 2020). *infobae.com*. Obtenido de infobae.com:

<https://www.infobae.com/sociedad/2020/06/26/la-argentina-entro-en-default-ambiental-a-pesar-de-la-pandemia-ya-consumio-los-recursos-naturales-que-genero-para-un-ano/>

viajes, c. (01 de abril de 2020). *clarin.com*. Obtenido de clarin.com:

https://www.clarin.com/viajes/coronavirus-argentina-hoteles-restaurantes-emergencia_0_czJbndACK.html

Anexos

Anexo N°1. Herramienta de evaluación de desempeño

Encargado- Jefe:	Nombre y Apellido del Evaluado:					
Puesto:	Fecha:					
Competencias a evaluar	Nivel de Desempeño					Descripción
	Optimo	Bueno	Regular	Mala	Muy mala	
<i>Productividad</i> Volumen y cantidad de trabajo producido						
<i>Cooperación</i> Mide la actitud ante la empresa, el jefe y con sus compañeros						
<i>Conocimiento del trabajo</i> Grado de conocimiento que presenta sobre el trabajo						
<i>Cualidad</i> Mide el grado de exactitud esmero y orden el trabajo ejecutado						
<i>Comunicación</i> Experiencia de intercambiar ideas e información en forma clara, completa y precisa						
<i>Creatividad</i> Capacidad para crear ideas y proyectos						
<i>Capacidad de realización</i> Capacidad para poner en prácticas las ideas y proyectos						

Descripción de los niveles de desempeño	
Óptimo: El desempeño es sobresaliente, cumple con lo solicitado	
Bueno: El desempeño es destacado. Logra cumpliendo	
Regular: El desempeño es estándar con los parámetros	
Mala: El desempeño no cubre con las expectativas. Habilidades casi nulas	
Muy mala: El desempeño es nulo	
FORTALEZAS	ASPECTOS A MEJORAR
Firma del evaluador	Firma del Evaluado

Anexo N°2. Modelo de método de diagnóstico empleado

- 1- Sexo: Femenino
 Masculino
- 2- Edad:..... 3- Antigüedad:.....
- 4- Sector Administración y Finanza
 Operaciones
 Marketing y Comunicación
 Recursos Humanos
 Legales
 Venta y Publicidad
- 5- Como te enteras de las novedades del hotel:
 Por comentarios de compañeros
 Por parte de recursos humanos
 Por comunicados por escrito que manda el supervisor
 Por empleados que trabajan en otra área del hotel
- 6- ¿Tienes dificultad para comunicarte con algún sector del hotel en especial?
 Carteleras
 Teléfonos
 Reuniones
 Intranet
 Mail
- 7- ¿Sobre qué tema te gustaría recibir más información?

- 8- Si quieres agregar algo más, puedes hacerlo aquí:

¡Muchas Gracias!

Gerencia Hotel Howard Johnson