

# Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Graduación

## **“Plan de Implementación de Comunicación Interna y formación de Líderes Coach en el hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz”**

Nombre y Apellido: Emilio Luciano Cariato

D.N.I: 35.747.476

Legajo: VRHU09751

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

-Año: 2020-

## Resumen

En el mundo de hoy, las organizaciones deben controlar la gestión de la comunicación interna, calidad del servicio y el clima laboral que se produce en las diversas áreas de la empresa.

Es por ello que en el siguiente reporte de caso se busca la mejora de la comunicación interna en el hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Este trabajo se llevó adelante desde la perspectiva de un profesional de recursos humanos y se centró en la implementación de canales digitales, la formación de jefes, gerentes y coordinadores en líderes tipo coach, y evaluaciones de desempeño.

Los datos en los que se basó para realizar un análisis y el posterior desarrollo del plan integral se extrajeron del contexto externo e interno que ayudaron a proyectar una propuesta para poder dar soluciones a las necesidades de la organización.

Como conclusión es que con la intervención y ejecución del plan de implementación la empresa Howard Johnson evidenciará un incremento en las utilidades totales del hotel gracias al aumento de la satisfacción laboral de los colaboradores, aumento de la productividad y incremento en la calidad del servicio.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Comunicación interna, líderes coach, canales digitales, Evaluación de desempeño.

## **Abstract**

In today's world, organizations must control the management of internal communication, quality of service and the work environment that occurs in the various areas of the company.

That is why the following case report seeks to improve internal communication at the Howard Johnson Villa Carlos Paz hotel. This work was carried out from the perspective of a human resources professional and focused on the implementation of digital channels, the training of bosses, managers and coordinators in coach-like leaders, and performance evaluations in order to improve the job satisfaction of employees, increase productivity and raise the quality of service.

To collect data to analyse and develop a comprehensive plan, external and internal factors were analysed in order to help in the designing of a proposal so as to provide solutions to the organization's needs.

As a conclusion, with the intervention and execution of the implementation plan, the Howard Johnson company will show an increase in the hotel's total profits thanks to the increase in employee job satisfaction, increased productivity and increased service quality.

Keywords: Human Resources, Internal communication, coach leaders, digital channels, Performance evaluation.

## Índice

<b>Resumen</b>	1
<b>Abstract</b>	2
<b>Introducción</b>	5
<b>Análisis de la Situación</b>	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Sector Político/Económico</i>	9
<i>Sector Social</i>	10
<i>Sector Tecnológico</i>	11
<i>Sector Ecológico</i>	11
<i>Sector Legal</i>	12
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	12
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	12
<i>Ingreso de Nuevos Competidores:</i>	13
<i>Poder de Negociación con Clientes</i>	13
<i>Poder de Negociación con Proveedores</i>	13
<i>Productos o Servicios Sustitutos</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Fortalezas</i>	14
<i>Debilidades</i>	14
<i>Oportunidades</i>	14
<i>Amenazas</i>	15
<b>Marco Teórico</b>	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Desarrollo de liderazgo-Coach</i>	17
<i>Evaluación de Desempeño</i>	17
<b>Diagnóstico</b>	19
<i>Conclusión Diagnostica</i>	19
<b>Plan de Implementación</b>	21
<i>Objetivo General</i>	21
<i>Objetivos Específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	21
<i>Acción 1: Implementación del plan comunicacional</i>	22
<i>Acción 2: Desarrollo de Lideres-Coach</i>	24

<i>Acción 3: Evaluación de Desempeño.</i>	26
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	27
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	28
<b>Conclusión</b>	29
<i>Recomendaciones</i>	29
<b>Bibliografía</b>	31
<b>Anexos</b>	
<i>Anexo 1: Capacitación Microsoft Teams</i>	34
<i>Anexo 2: Módulos de la Intranet</i>	45
<i>Anexo 3: Herramienta de Evaluación de Desempeño</i>	46
<i>Anexo 4: Capacitación a Evaluadores de Desempeño</i>	47
<i>Anexo 5: Encuesta de Clima Organizacional</i>	53

## Introducción

El hotel Howard-Johnson es una empresa familiar localizada en la ciudad de Villa Carlos Paz (provincia de Córdoba). Se encuentra en una inmejorable ubicación, a cuarenta minutos del Aeropuerto Internacional Ing. Ambrosio Taravella, y a cinco minutos del centro de Villa Carlos Paz.

Su inauguración oficial se realizó en el mes de diciembre de 2016, por el Sr. Pablo Elliott que estuvo acompañado por sus dos hijas Jesica y Bárbara; los tres trabajan en la gestión de la empresa.

La infraestructura la conforman 127 habitaciones, un centro de convenciones para diferentes tipos de eventos, un restaurant y un spa de alto nivel (ambos concesionados).

El organigrama lo completan 80 colaboradores, incluyendo una Gerente General y 9 mandos medios que reportan a ella.

El emprendimiento surge adoptando el formato “CONDO”, es una modalidad comercial que combina el negocio inmobiliario con la actividad hotelera, en la que pequeños o grandes inversores son dueños de su propio espacio dentro del hotel. En este tipo de negocio los inversionistas obtienen una renta por la propiedad que poseen, es una opción que produce mayor rentabilidad que el alquiler tradicional de un departamento.

La misión del hotel es desarrollar un producto hotelero de alta calidad, buscando superar siempre las expectativas del cliente, continuamente apuntando a un equipo de trabajo profesional y con elevada vocación de servicio, donde los proveedores son seleccionados cuidadosamente a fin de mantener los estándares de calidad, aumentando y mejorando permanentemente la relación con el medio que lo rodea.

Los valores que sustentan el emprendimiento son: responsabilidad, honestidad, solidaridad, respeto mutuo, trabajo en equipo, cooperación y siendo proactivos frente a las situaciones cotidianas.

En la cultura de trabajo se ve la relación entre empresa y sociedad y la noción de desarrollo sustentable y capital social que sugiere la necesaria toma de conciencia por parte de la empresa de una perspectiva a largo plazo que contemple no solo la construcción de valor para

el directorio y accionistas, sino para el conjunto de actores sociales que están ligados directa o indirectamente a su contexto de actividad.

De esta manera se espera que los colaboradores logren una performance de alto nivel, deseos de crecer y superarse, vocación de servicio y que tengan una actitud positiva que promueva el trabajo en equipo y en conjunto se logre un ambiente laboral cálido.

Por su convicción de Hotel Sustentable y relacionándola con la cultura a la que apunta la organización, su nómina en general es oriunda de la ciudad en la que se encuentra ubicado, es por esto que la cultura a la que se apunta es el compañerismo.

Es un hotel que está muy comprometido con el cuidado del medio ambiente, cuenta con la certificación en sustentabilidad de los Hoteles más Verdes, alcanzando el galardón de plata, otorgado por La Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.

Al analizar en profundidad la situación del Hotel se detectaron, en base a la información disponible, dos aspectos a mejorar en la organización interna:

En primer lugar, profesionalizar el proceso de comunicación interna. Actualmente no se realiza ni en el momento ni en el lugar adecuado, si bien la empresa requiere de una atención permanente de todo el personal, se deberá replantear si es correcto que los medios de comunicación estén en los espacios comunes que utilizan los colaboradores para el tiempo de descanso, interrumpiendo el momento de distensión, reduciendo la posibilidad de generar un buen clima laboral dentro de la organización.

En segundo lugar, optimizar la forma en la que se realiza la comunicación. La empresa forma parte de una cadena de hoteles sustentables y comprometidos con el cuidado del medio ambiente por lo que informar las novedades utilizando papeles colocados en paneles ubicados en espacios comunes no representa valores de sustentabilidad. Por lo que se propondrá la utilización de medios de comunicación a través de canales digitales y herramientas virtuales.

Este trabajo está basado en investigaciones que muestran la importancia de tener un plan de comunicación actualizado y permanentemente controlado para eso se mencionaran antecedentes bibliográficos consultados como precedentes de este estudio de caso similares:

Se expone como primera referencia el estudio: “Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial” Beatriz Peña Acuña, Paloma del Henar Sánchez Cobarro, Gonzalo Wandosell Fdez. De Bobadilla (2015) Murcia, España. El cual se realizó bajo la metodología descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa donde el objetivo principal del trabajo es analizar las herramientas de comunicación interna de tres empresas españolas líderes a nivel mundial: Inditex, Banco Santander y Telefónica, y conocer qué tipo de estrategias utilizan para gestionar la comunicación de la compañía.

La segunda referencia es: “Comunicación Interna Farmacias Líder S.A.” Sánchez Borghi, María Florencia (2016) Córdoba, Argentina. Dicho estudio se realizó bajo la modalidad descriptiva. En la cual se divide en dos partes, la primera de diagnóstico y la segunda, de aplicación y desarrollo de un Plan Estratégico abocado a la Gestión de la Comunicación Interna, buscando mejorar la satisfacción laboral y el compromiso para con la Organización como así también con el propio puesto de trabajo, elevando la productividad y rentabilidad de Farmacias Líder S.A.

Resulta importante poder analizar el caso del Hotel Howard-Johnson Villa Carlos Paz porque deja entrever que carece de profesionalización en procesos básicos, en relación a la comunicación interna, en los cuales se requiere de un trabajo mancomunado de todos los sectores actores involucrados, en busca de mejorar y brindar un servicio de calidad superior. Lo deseable es sería lograr la integración entre las diversas áreas, favoreciendo de esa manera la implementación de criterios comunes.

La novedad de este caso es poder analizar cómo trabaja una cadena hotelera de nivel internacional, que es muy reconocida en el rubro, y cuál es la adaptación a esta nueva localización y modalidad (CONDO).

El propósito de este trabajo es brindar capacitación a las personas que lideran las áreas que componen la organización, para enfrentar la crisis que está atravesando, aprovechar el contexto para mejorar los estándares de calidad exigidos por el público y las obligaciones de la propia cadena.

El análisis realizado, permite visualizar que las falencias detectadas se pueden superar fortaleciendo la motivación, productividad, trabajo en equipo y mejorando el clima laboral.

## Análisis de la Situación

Para el análisis de situación de la empresa en cuestión se utiliza la información provista por el caso de la cual se identifican y presentan los siguientes elementos relevantes.

La empresa tiene un desarrollo empresarial formal con una misión, visión y valores, bien definidos. El Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz tiene tres unidades de negocios: hotel, restaurant y spa; éstos no se encuentran integrados, se gestionan de forma totalmente independiente. Cada unidad cuenta con sus propios objetivos que no están relacionados entre sí. Cuestión que puede traer complicaciones internas si no hay lineamientos claros y sobre todo si la comunicación no está formalizada.

En cuanto al área de recursos humanos la empresa tiene creado el organigrama, una herramienta con potencia organizacional, en él están definidos los sectores que componen la estructura y quien integra cada una de las áreas. Las tareas están bien definidas, así como las competencias y responsabilidades de cada puesto del que dispone la organización.

La empresa prioriza la capacitación permanente del personal, poniendo especial énfasis en la que reciben las personas que se incorporan a la empresa. Es primordial aprovechar este valioso tiempo de formación, es por ello que se cuenta con un cronograma planificado a fin de asegurar que el aprendiz reciba todos los conocimientos necesarios, en pos de poder brindar un servicio de calidad, y sentirse parte del equipo de trabajo

La comunicación se brinda en forma unidireccional, el director asiste a reuniones semanales con diferentes actores, a fin de asegurarse la correcta gestión. Otro canal de comunicación que se utiliza es el mail entre jefes y responsables. El personal operativo recibe la información a través de paneles colocados en el comedor.

Para conocer los contextos interno y externo en los cuales se desarrolla la organización se utilizaran tres herramientas:

Análisis PESTEL permite conocer el contexto macro externo.

“Las Cinco Fuerzas” de (Porter, 1979), se empleará para el enfoque del micro entorno.

El análisis FODA se desarrollará para la realización del diagnóstico organizacional interno

### *Análisis PESTEL*

Este análisis ordena la información en diferentes sectores: político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental. Se identificarán, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que se mueve el hotel, para poder ser flexibles y no una organización rígida.

### *Sector Político/Económico*

Argentina presenta una larga historia de inestabilidad política y económica. Sabemos que se entrelazan las cuestiones económicas con las políticas, a tal punto que en ocasiones es difícil diferenciar medidas económicas de medidas políticas y viceversa. Por el impacto que tienen ambos sectores en la sociedad es que resulta prudente agruparlos en el título.

La situación actual del país es muy delicada, se tienen expectativas de cambio después de cuatro años de gobierno, del partido de derecha Juntos Por el Cambio, liderado por Mauricio Macri. Pero la debilidad de la economía argentina tiene muchos años de vigencia. Cada cambio de autoridades a nivel nacional se enfrenta con los problemas generados por la herencia que reciben de la gestión anterior. Desde 2012, la economía muestra signos de agotamiento que impactan en la productividad. A esta situación se le suma la inactividad generada por la pandemia de Covid 19

La recesión económica aumentará el desempleo y reducirá los ingresos de las personas trabajadoras independientes e inclusive de las que se encuentran en relación de dependencia. La incertidumbre sobre la extensión de las medidas de aislamiento impacta en el empleo y en los ingresos de los hogares, afectando el consumo privado. En este contexto, los hogares priorizan la compra de productos básicos de consumo lo que inevitablemente genera consecuencias en el rubro hotelero.

Se implementó el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP). Que consiste en la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de contribuciones patronales; el pago por parte del estado de hasta el 50% del salario de los trabajadores del sector privado una medida tomada por el gobierno para facilitar el pago de los sueldos a los colaboradores.

El Ministerio de Turismo y Deportes entregará a los consumidores (solo personas físicas) un cupón de crédito sobre las compras realizadas durante la duración del programa de preventa equivalente al 50% del valor de la operación. Los cupones se instrumentarán a partir de una tarjeta de débito precargada que funcionará como una billetera electrónica del Banco Nación.

Ese crédito podrá utilizarse a partir de la fecha del viaje pactado en la preventa y hasta fin de 2021 en cualquier empresa de toda la cadena del sector (Infobae, Infobae, 2020).

Durante abril de 2020, la actividad de hoteles y restaurantes tuvo un desplome de 85,6% interanual según los datos que mide el INDEC en el estimador mensual de actividad económica (EMAE) por otro lado La Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (FEHGRA) advirtió que desde el 20 de marzo la hotelería del país está cerrada y hay solo aperturas parciales en algunas provincias (Desarrollo, 2020)

### *Sector Social*

Relacionado a los dos sectores mencionado en el apartado anterior está el sector social, que está atravesando una crisis que se desató a nivel mundial y repercute en todos los ámbitos. Las autoridades tuvieron que tomar decisiones frente a esta situación inusual, sin precedentes cercanos en el tiempo, con la finalidad de que la propagación del virus sea controlada, e intentar minimizar las consecuencias de la enfermedad

"La pobreza extrema aumenta más en términos relativos, porque se incrementa un 33% mientras que la pobreza general está aumentando un 18%, lo que implica que los más afectados por esta situación son los que están en la indigencia", dijo Sebastián Waisgrais, especialista en Inclusión Social de UNICEF.

Otro dato para analizar en este sector es la cantidad de personas que su trabajo se vio afectado, desde suspensiones, reducciones de horas hasta la pérdida de empleo y el cierre de muchas industrias.

De acuerdo con las proyecciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizadas en base a distintos escenarios de caída del PIB, se perderían entre 750.500 y 852.500 empleos en Argentina en 2020 (Desarrollo, 2020)

### *Sector Tecnológico*

Argentina se encuentra muy por debajo del nivel de los países desarrollados en cuanto a avances tecnológicos y científicos. Tras una década de fortalecimiento institucional e inversión creciente, en 2016 el sector científico tecnológico argentino comenzó un proceso de franco retroceso provocado por las políticas económicas del gobierno de turno, que privilegió a los sectores primarios exportadores y a los vinculados a la especulación financiera como los líderes del modelo de acumulación.

Sin embargo la industria privada del sector tecnológico está muy globalizada y está atravesando el boom del mercado que solo es necesario tener conexión a internet para conseguir diversas soluciones a medida del cliente. Para el área de recursos humanos existen diversas herramientas que se lograron gracias al avance tecnológico de la última década, por mencionar algunas el control de horario por reloj biométrico, desarrollo de encuesta de clima laboral online, desarrollo de evaluaciones de desempeño hasta la implementación de un campus virtual para capacitar.

### *Sector Ecológico*

La actual pandemia viene a recordarnos el vínculo de la salud humana con la de la naturaleza, y la importancia de mantener el equilibrio de los ecosistemas para evitar situaciones de emergencia como la del presente. La conducta humana está llevando a una pérdida severa de la biodiversidad, cambiando la interacción animal-humano y distorsionando los procesos del ecosistema que regulan la salud planetaria y controlan muchos servicios de los que dependemos.

Acorde a una tendencia de turismo consciente que se está asentando de a poco alrededor del mundo, los viajes están escribiendo su propio futuro y contemplando la sustentabilidad para proveer experiencias ricas acordes a los tiempos de calentamiento global. No se trata sólo de usar materiales reciclados, sino de incorporar el compromiso real durante toda la vivencia del alojamiento. A mediano y largo plazo se viene una gran transformación muy enfocada en el turismo sustentable y responsable. Cuando se habla del viaje inteligente no sólo se trata de la aplicación apropiada de las nuevas tecnologías, sino del uso sabio de los recursos disponibles. Se ha convertido en determinante para la elección del viajero el concepto de “Hotel Verde” a la hora de elegir su destino (Infobae, 2020).

Esto es algo que se viene practicando en todos los sectores, la búsqueda de que las empresas sean más ecológicas frente al consumo de recursos y gestión de residuos. En el cual

el sector puede rendir una certificación dentro del programa Hoteles más Verdes de la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT), validado por el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) “organismo acreditado para la verificación del cumplimiento del Estándar De Certificación Hoteles más Verdes y cuenta con el reconocimiento y auspicio del Ministerio de Turismo de la Nación” (Verdes, 2011). Además de darle importancia a la responsabilidad frente a los recursos y la gestión de residuos internamente, es impórtate que al huésped conozca la responsabilidad que tiene la empresa frente al cuidado del medio ambiente.

### *Sector Legal*

Con respecto al sector legal debemos estar en conocimiento de las diferentes normativas que encuadran por un lado al sector del turístico que hacemos referencia a las ley N° 9.124 en donde uno de los objetivos es determinar los mecanismos necesarios para la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos provinciales, conservando el equilibrio ecológico y social y el patrimonio natural, histórico y cultural de la provincia y a la ley N° 6.483 (Cordoba, 1980) referente al alojamiento turístico como también los beneficios que otorga la ley N° 7.232 referente al régimen de promoción y desarrollo turístico.

El Poder Ejecutivo deja sin efecto los límites de 30 días y 75 días para las suspensiones por falta o disminución de trabajo no imputable al empleador o por fuerza mayor previstos en los artículos 220, 221 y 222 de la Ley de Contrato de Trabajo.

La prohibición de despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor hasta el 30 de septiembre.

### *Cinco Fuerzas de Porter*

#### *Rivalidad entre Competidores*

Los competidores directos de los servicios del Howard-Johnson en la ciudad de Villa Carlos Paz son, el hotel Amerian de Carlos Paz, Portal del Lago, Eleton Resort, Pinares Panorama Suites and Spa y Pinares del Cerro, todos están al mismo nivel considerando el precio y calidad de servicios.

### *Ingreso de Nuevos Competidores:*

Producto de la Pandemia el riesgo de nuevos competidores es casi nulo, pero se debe tener en cuenta que es una ciudad cuya actividad principal es el turismo y está en permanente desarrollo y con nuevas ofertas. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores como la organización que estamos analizando requiere de una inversión muy elevada.

### *Poder de Negociación con Clientes*

El público al que se dirige la empresa es muy variado: turismo familiar, contingentes de jubilados o estudiantes, público corporativo. El representar a la cadena hotelera internacional que tiene establecidos estándares muy elevados y precios razonables, es un punto muy importante a tener en cuenta por los futuros clientes a la hora de decidir cuál es la prioridad y la mejor relación precio calidad. Hoy en día los clientes están muy bien informados de los productos, servicios, precios y el costo de irse cambiarse a la competencia o buscar un sustituto es muy bajo.

### *Poder de Negociación con Proveedores*

Si bien el poder de negociación con los proveedores se puede decir que es muy bueno, en el rubro hay mucha más variedad y no son solamente agencias de turismo físicas sino que se suman las agencias que tienen presencia online. Contar con el renombre del hotel y conociendo los servicios que se ofrecen dentro del complejo se traducen en una atractiva oportunidad de crecimiento para los proveedores del sector.

### *Productos o Servicios Sustitutos*

En cuanto a productos sustitutos dentro del mercado turístico de la zona, podemos encontrar: campings, departamentos, cabañas, casas, estos lugares brindan alojamiento específicamente y no el confort de un hotel de cuatro o cinco estrellas.

### *Análisis FODA*

El análisis o matriz FODA nos ayuda a evaluar los problemas dentro y fuera de la empresa. Está compuesto por una evaluación de las competencias internas fortalezas, debilidades, y las competencias externas como las oportunidades y amenazas, dónde nos proporciona un esquema para la toma de decisiones estratégicas.

### *Fortalezas*

- Pertenecer a una cadena hotelera internacional de renombre.
- Tener actualizado el organigrama.
- Gestión con diversos Software
- Bien definidos los público objetivo/grupo de interés.
- Compromiso con el medio ambiente.
- Descripciones de puestos desarrollados.
- Instalaciones de primera categoría.

### *Debilidades*

- Canales de comunicación interna inadecuados.
- Concesión del restaurant y el spa.
- Falta de profesionalización de la comunicación.
- Informalidad en la comunicación.
- Inexistencia de estrategia para cada uno de los públicos objetivo.
- Carencia de una evaluación de desempeño.
- Las capacitaciones a los empleados nuevos se realizan directamente en el puesto.

### *Oportunidades*

- Cercanía con la ciudad Villa Carlos Paz, y Aeropuerto Internacional de Córdoba.
- La gran oferta Turística que ofrece la Provincia de Córdoba y en particular la ciudad de Villa Carlos Paz.
- Las diversas obras de teatro que se realizan en la ciudad.
- Dificultad para viajar al extranjero por diversos motivos (precio del dólar, pandemia) promueven el turismo interno.
- Diversidad de medios de comunicación para publicitar las instalaciones del hotel.
- Tener la distinción Plata otorgada por el programa Hoteles Más Verdes.
- Existencia de herramientas digitales de comunicación

### *Amenazas*

- Inestabilidad Política y Económica.
- Incertidumbre por la enfermedad COVID-19 frente a la próxima temporada
- Diversidad y cantidad de competidores
- Presupuesto acotado frente a la crisis turística que atraviesa el mundo por efectos de la pandemia
- Nuevas tecnologías de alojamiento
- Nulo presupuesto para invertir en mejoras en épocas de pandemia.

Una vez realizado los estudios para detectar donde está ubicada la empresa en los diversos ámbitos, donde se desarrolla el rubro y conociendo el enfoque específico profesional de gestión de recursos humanos, se visualiza que hay muchos que impactan en la empresa alguno de ellos son:

A nivel económico, no contar con ingresos durante prácticamente ocho meses es muy difícil de enfrentar y sostener todos los costos con los que se enfrenta la organización, alguno de ellos relacionados directamente al sector de recursos humanos son sueldos y contribuciones que realiza la organización en materia de seguridad social, aunque se pudo contar con el apoyo del estado y en materia legal relacionado a las suspensiones del personal que son herramientas que se utilizan para sostener la estructura.

Es tiempo de aprovechar el freno en la actividad y el aprovechamiento de implementar nuevas tecnologías y procesos que previamente no se venían desarrollando y que pueden hacer más eficientes al área como comunicación digital, evaluación de desempeño y encuesta de clima laboral.

El desarrollo de canales digitales de comunicaciones se podrá explotar realizando capacitaciones de manera *On-line* y llegar a cada colaborador para mantenerlos informados de las situaciones que se va a ir desplegando en la empresa, utilizar herramientas digitales hace también que se reduzca la utilización del papel evitando así el impacto ecológico que esto implica.

## Marco Teórico

En este capítulo se hace un acercamiento a los conceptos de Comunicación interna, Líderes-Coach, evaluación de desempeño y medición de clima organizacional la idea del marco teórico es exponer autores y criterios necesarios para abordar el problema presentado.

### *Comunicación Interna*

Como punto de partida para explicar la comunicación interna se expone a Ritter, que menciona que el principal responsable de la comunicación interna es la propia dirección quien debe definir la política y el área de recursos humanos implementarla. Se entiende a la comunicación como la oportunidad de encuentro con la otra parte, donde las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de la organización. Las relaciones entre los colaboradores de una organización se determinan gracias a la comunicación y en esos procesos de intercambio se asignan y delegan funciones como también se transmiten compromisos y hasta se encuentra el sentido a ser parte de la organización. La falta de estrategias de comunicación interna como también de canales, solo ralentiza los procesos lo cual no genera un buen nivel de integración a nivel interno. (Ritter 2008)

Con el objetivo de entender los elementos que forman parte de la comunicación interna y la relevancia que posee dentro de una organización, se abordara un acercamiento al concepto de comunicación digital:

La comunicación interna digital permite potencialmente la participación y la interacción de toda la plantilla en los diversos procesos, esta herramienta tiene un potencial y ventajas únicas no presentes en otros canales tradicionales, este tipo de comunicación están disponibles en las empresas para brindar una diferenciación competitiva en base a la calidad y la participación de los empleados.

La comunicación digital tiene como ventajas la inmediatez, el fácil acceso, la enorme cantidad de información disponible y el cuidado del medio ambiente, como así también contribuye a fomentar la competitividad y productividad de la empresa.

### *Desarrollo de liderazgo-Coach*

Con un líder-coach se buscan herramientas para poder dirigir a los colaboradores hacia soluciones eficaces, orientadas al logro de los objetivos, al éxito de la gestión, a la iniciativa y versatilidad de los procesos, mediante una visión progresiva de reinención enfocada hacia la calidad de las relaciones y su excelencia laboral. Le interesa que crezcan como personas, indaga en su vida personal, desea que se sientan integrados en la organización y busca su desarrollo tanto personal como profesional. Lo interesante de este estilo de liderazgo es la conexión que se origina entre los objetivos de los miembros del equipo y las metas de la organización. Se establece una relación de aprendizaje, entendimiento y confianza entre el líder y sus seguidores. Este tipo de liderazgo es apropiado cuando hay que contribuir con un trabajador a que mejore sus actividades o ayudarlo a mejorar su potencial.

Los cinco desafíos que enfrenta un líder coach en la actualidad

1. Estar atado a sus paradigmas limitantes de cómo se ejercía el liderazgo en el pasado.
2. Liderar la organización mediante conversaciones expansivas que propone el coaching.
3. Crear equipos de alto rendimiento que se auto gestionen.
4. Trabajar sobre su propia inteligencia emocional y la de su equipo.
5. Manejar eficientemente el tiempo sabiendo priorizar.

También para gestionar equipos de alto rendimiento

1. Preguntarles donde se sienten más cómodos en la organización.
2. Proponer el qué, y dejarles que el camino lo diseñen ellos.
3. Generar canales formales de comunicación con cada uno del equipo.
4. Trabajar sobre sus creencias limitantes y potenciadoras.
5. Cambiar su mentalidad

### *Evaluación de Desempeño*

¿Qué es el desempeño? Es el comportamiento de los individuos en el desarrollo de sus actividades laborales; está relacionado con lo que el empleado hace en su trabajo y con lo que los demás perciben de su acción.

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. (Amorós, 2007).

Por lo tanto, la evaluación de desempeño es una herramienta organizacional que permite medir si los empleados realizan sus labores de la mejor manera posible y si esto es suficiente para que la organización logre los objetivos propuestos.

Para poder exponer un plan relevante y con potencia es importante incluir teorías, definiciones y autores importantes en la temática. Para poder realizar cualquier tipo de intervención en una organización se debe contar con líderes con formación coach que ayuden a establecer relaciones de aprendizaje, entendimiento y confianza entre los integrantes de los diversos sectores por medio de una comunicación digital formalizada. Estos líderes junto con el área de recursos humanos implementaran la evaluación de desempeño, este instrumento permite calibrar la eficacia del desempeño y busca la mejora continua de los colaboradores que forman parte de la organización.

## Diagnóstico

Una vez concluida el análisis de la situación en donde se extrajeron los datos del contexto externo e interno de la empresa, quedan en evidencia los aspectos a mejorar dentro de la organización.

La empresa se está desarrollando en una era en donde la tecnología se encuentra en auge y en el mercado hay numerosas herramientas innovadoras que pueden agregar un valor agregado a las organizaciones que se encuentran en constante evolución.

Actualmente, la empresa cuenta con un proceso de comunicación interna deficiente, no utiliza canales digitales, no hay designados líderes que cumplan las funciones de comunicación.

La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente en el entretimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad, provocando de esta manera descontento en el cliente final y hasta su posible pérdida para la empresa.

La empresa tiene una gran cantidad de competidores que ofrecen productos y servicios similares, el Hotel puede marcar la diferencia al ofrecer un servicio único a fin de atraer y retener a los mejores profesionales y así enfocarse en generar que trabajen con comodidad, gusto y actitud positiva de esa manera se obtienen beneficios de forma directa en la calidad de trabajo generando un clima organizacional de calidad que tendrá un impacto directo en la atención que recibirán los apreciados clientes.

### *Conclusión Diagnostica*

Vale la pena resolver la problemática respecto a la comunicación porque los beneficios van desde el impacto económico al aumento en el nivel de compromiso del equipo humano.

Implementar un plan para mejorar la comunicación generara en principio un ambiente sumamente agradable para los integrantes de la empresa logrando un ámbito de trabajo más productivo, esto hace que impacte directamente en la calidad de los productos y servicios que ofrece la empresa y lograr establecer la comunicación interna como la columna vertebral de las tareas que forman parte del mapa de procesos de la empresa.

El gran desafío para los responsables de comunicación y para los directivos, es convertir la comunicación digital en una verdadera herramienta de gestión, asegurando la confianza de

sus públicos objetivos, también los internos, es decir, entre los empleados y colaboradores. La comunicación digital es un nuevo 'pulmón' de la empresa. Pero no es una herramienta de un solo hombre o exclusiva del departamento de recursos humanos, involucra de manera activa de todos los integrantes de la organización.

En ese caso, es muy importante tener en cuenta que convertirse en una empresa digital en el ámbito interno no es una cuestión técnica ligada a la instalación de un *software* sin más, por el contrario, requiere una serie importante de requisitos de índole cultural.

Es aquí en donde contamos con la formación de líderes coach para lograr el cambio cultural necesario para que la organización adopte sin resistencia los cambios que se producirán en la forma de comunicación. Para ello se espera que los colaboradores que integran puesto de mandos medios desarrollen competencias como la inteligencia emocional, la capacidad de escucha y que lleven a los integrantes del equipo a cambiar su modo de enfocar, juzgar y ver la realidad para que puedan desarrollar confianza, creatividad de sus colaboradores y de suscitar el entusiasmo por el trabajo realizado con calidad.

Uno de los aspectos positivos de implementar una propuesta de estas características, es que se generen comunicaciones bidireccionales, este tipo de comunicación tiene precisión, es transparente, se obtiene información importante ya que se propondrán de parte de todos los colaboradores mejoras, opiniones, sugerencias hasta se canalizan las quejas para que no generen conflictos interno.

Contar con la herramienta de evaluación de desempeño bien desarrollada es poder controlar tres temas sumamente importantes, tomar decisiones sobre remuneración y promoción del personal, tener la información del comportamiento del empleado en relación con el trabajo y otorgar retroalimentación a los trabajadores. De esta manera podremos comprobar y dirigir en donde enfocar la energía de cada uno para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

La implementación del plan que se propone es lograr una transformación cultural en donde los empleados desarrollen y alcancen los objetivos establecidos, que los procesos sean flexibles que genere equipos participativos los cuales se adapten al cambio que se producen a nivel externo y sobre todo interno.

## **Plan de Implementación**

### *Objetivo General*

Implementar un plan estratégico de comunicación digital interna en la empresa Hotel Howard-Johnson Villa Carlos Paz y la formación de líderes coach con el fin de lograr la integración de las diversas áreas de la organización, mejorar la satisfacción laboral de todos los integrantes de la empresa y aumentar el resultado en un 7%.

### *Objetivos Específicos*

- 1) Establecer la comunicación bidireccional con el fin de que la empresa mantenga a los colaboradores alineados y comprometidos para aumentar la productividad interviniendo con canales digitales de mensajería instantánea, video llamadas y mails.
- 2) Aumentar la motivación, el clima laboral y la productividad bajo el planeamiento del desarrollo de capacitaciones para los mandos medios, enfocándonos en su formación como Líderes-Coach.
- 3) Buscar la mejora continua en los procesos establecidos que se desarrollan en la organización a través de una evaluación de desempeño.

### *Alcance*

El alcance a nivel temporal será dentro de un período de nueve meses a partir de abril de 2021 hasta diciembre de 2021 inclusive para realizar el trabajo en el periodo de temporada baja. En cuanto al alcance geográfico transcurrirá dentro del Hotel Howard-Johnson de la Ciudad de Villa Carlos Paz. Con respecto al contenido está limitado al proceso de comunicación organizacional y capacitación de líderes coach en empresas incorporando herramientas modernas.

### *Acciones*

A continuación se proponen y desarrollan tres acciones vinculadas a los objetivos específicos del Plan estratégico. Se definirán intervenciones compatibles con las tres variables expresadas en los objetivos específicos: Comunicación, Motivación y Control total de calidad.

### *Acción 1: Implementación del plan comunicacional*

Hoy, gracias al boom tecnológico y teniendo en cuenta la competencia pensamiento digital se aprovechara el desarrollo de las nuevas y diversas herramientas tecnológicas para llegar al público interno, que además contribuye a poner en marcha estrategias de comunicación que nos permiten estar en contacto con todos los miembros de la organización de manera simultánea con independencia de su ubicación. Para ello se implementan las siguientes canales:

Implementación de mensajería instantánea a través de *Microsoft Teams*, es una plataforma unificada de comunicación y colaboración que permite transmitir la información a través de texto, videos, imágenes y hasta permite realizar video llamadas en vivo con posibilidad de compartir la pantalla para realizar una presentación a todos los participantes, esta solución pone en contacto a todos los miembros de la empresa a través de una aplicación que se puede descargar en Smartphone o computadora, reduciendo considerablemente el ritmo de trabajo y no afecta al desempeño de la labor.

Para lanzar la plataforma internamente se desarrollaran capacitaciones presenciales a cargo del consultor y el jefe a cargo de cada área en donde se formaliza el lanzamiento de la propuesta, el propósito del encuentro es explicar el manejo y el objetivo de la utilización del sistema de mensajería instantánea. Además se enviará vía mail un instructivo que ayude a cada usuario a realizar la descarga de la aplicación junto con el usuario y contraseña para acceder y las soluciones más importantes que brinda este canal de comunicación.

Recursos Necesarios:

- A) Recursos Humanos: Área de recursos humanos, área IT y mandos medios.
- B) Recursos Materiales: Computadoras, Smartphone personales de cada colaborador y red WI-FI, sala de reuniones para la capacitación y proyector.
- C) Recursos Técnicos: Agenda de reuniones, Material de capacitación.

El marco de tiempo para capacitar e implementar la herramienta de Microsoft Teams es de 5 semanas para que sea operativa en toda la organización.

Presupuesto			
Concepto	Costo por Unidad	Costo Total	Proveedor
<i>Microsoft Teams</i>	\$307,2	\$24.576	Microsoft
Capacitación Microsoft Teams (Anexo 1)	\$250	\$32000	Emilio Cariato
Honorario Consultor	\$30000	\$30000	Emilio Cariato
Total		\$86.576	

Otra herramienta que se implementara la *Intranet (anexo 2)*, este innovador instrumento de comunicación nos permite poner a disposición todos los recursos necesarios en un único portal corporativo de fácil manejo y que se tiene acceso desde computadoras, *Smartphone* y *tablets*. Esta herramienta permite optimizar la comunicación y el flujo de información entre los empleados, mejorando la eficiencia y la productividad de la organización, además de permitir difundir el conocimiento interno y construir una cultura de colaboración.

Algunas de las ventajas de contar con esta poderosa herramienta es que facilitara la comunicación entre las diversas áreas, algunas acciones que se realizan en la intranet son emitir notificaciones y novedades generales como los cumpleaños y fechas relevantes como día de la madre, del padre, navidad y año nuevo, incluso es el lugar en donde se encuentra disponible el organigrama, las políticas y normas y el manual de inducción. Además al contratar un desarrollador *freelance* hace que la intranet sea 100% parametrizable en el que se puede incluir diversos modulo uno de ellos puede ser un portal del empleado, que es el lugar en donde cada colaborador ingresa con usuario y contraseña y puede realizar acciones como solicitar vacaciones, licencias específicas y descargar el recibido de sueldo.

Se incorporara a la empresa utilizando la herramienta Microsoft Teams mediante *webinars*, que son video conferencias on-line programadas por el área de recursos humanos. Esta herramienta permite desarrollar tareas de formación sin necesidad de convocar a los empleados. El coste es mínimo y ofrece múltiples prestaciones, como compartir la pantalla de ordenador con los asistentes para hacer demostraciones.

Recursos Necesarios:

- A) Recursos Humanos: Área de recursos humanos y mandos medios.
- B) Recursos Materiales: Computadoras, Smartphone personales de cada colaborador.
- C) Recursos Técnicos: Plataforma Microsoft Teams, Agenda de reuniones.

El marco de tiempo para tener implementada la intranet es de 11 semanas.

Presupuesto			
Concepto	Costo Por Unidad	Costo Total	Proveedor
Desarrollo Intranet	\$100000	\$100000	Desarrollador <i>Freelance</i>
Mantenimiento Mensual Intranet	\$2000	\$24000	Desarrollador <i>Freelance</i>
<i>Webinar</i>	\$800 por hora	\$8000	Emilio Cariato
Honorarios Consultor	\$15000	\$15000	Emilio Cariato
Total		\$147000	

También se cuenta con la utilización del correo electrónico para realizar comunicaciones formales, pero los mensajes o el conocimiento distribuido nace y muere en los destinatarios. Se puede utilizar dependiendo del tipo de comunicación es una herramienta útil.

Un método muy efectivo para transmitir información es la comunicación directa por medio de reuniones periódicas, estos encuentros son los momentos en donde se toman las decisiones y se planifica las acciones a realizar, este tipo de comunicaciones está a cargo de los líderes de cada área. Con respecto a la periodicidad se realizaran semanalmente o quincenalmente.

#### *Acción 2: Desarrollo de Lideres-Coach*

Se dictará un plan de formación para los responsables de las diversas áreas, jefes y gerentes, el tipo de capacitación que recibirán es formación en liderazgo tipo coach. El tipo y necesidades a cubrir a través de dicha capacitación es el desarrollo de competencias de liderazgo, de adaptación, de compromiso, eficiencia laboral negociación, de escucha como habilidades interpersonales e interpersonales con el fin de instruir a los mandos medios para definirlos como los embajadores de la comunicación interna en la organización. Como requerimientos necesarios para realizar la formación es estar disponible y tener a cargo algún área dentro de la organización.

El plan tendrá una duración de 8 meses, con un total de 80 horas.

¿Qué se busca a través de la formación de líderes coach?

Concepción de los objetivos: Que estos líderes presenten los objetivos a sus colaboradores como un reto a sus capacidades y sus acciones.

**Modo de exigir:** Este líder consigue que los colaboradores se planteen su responsabilidad y se exijan a si mismo desde adentro. Lograr que uno mismo sea quien evalúe sus propias acciones.

**Visión del Camino:** Que cada colaborador sea quien busque y defina el camino.

**Actitud ante el error:** Que el error se entienda como una oportunidad de aprendizaje del que salgan conclusiones que le favorecerán a uno en el futuro.

**Orientación de la confianza:** La base del éxito está en confiar en los colaboradores a base de desarrollar su empatía, apostar tener fe en que conseguirán lo que pretende.

**Responsabilidad:** Procurar que los colaboradores del equipo sean quienes asuman la responsabilidad de las acciones, planifiquen, decidan y actúen según ellos crean convenientes.

**Valoración:** Que el líder valora a los colaboradores también por lo que puedan hacer y llegar a hacer. La misión consiste en invitarles a que desarrollen esas capacidades al máximo.

**Resultados de acción:** Despertar creatividad y el talento individual a sus colaboradores, potenciar las capacidades crea individuos maduros con criterio propio.

**Resultados:** No solo buscar conseguir los resultados deseados, buscar en todo momento la excelencia en el rendimiento de sus colaboradores ayudándoles a que den lo mejor de sí mismos y consigan los mayores resultados que sean capaces.

## Recursos

**Recursos Humanos:** Departamento de Recursos humanos, Directores de la empresa, Mandos medios y Capacitadores externos.

**Recursos Materiales:** Proyector y Pantalla, Notebook, Conexión a internet, Artículos de librería.

**Recursos Técnicos:** Sala de reunión y Material de Estudio.

Presupuesto			
Concepto	Costo por unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación Líderes Coach (9 personas)	\$29.600	\$266.400	Dedco
Honorarios de consultor	\$40000	\$40000	Emilio Cariatore
Total		\$306.400	

### *Acción 3: Evaluación de Desempeño.*

La Evaluación del Desempeño es una herramienta de gestión muy útil que sirve para evaluar de qué manera los conocimientos, habilidades, comportamientos, es decir, las competencias de sus colaboradores, aportan al logro de los objetivos de su empresa.

Un sistema de Evaluación del Desempeño tiene como propósito lograr un rendimiento superior en sus trabajadores, que se vea reflejado en los resultados de su empresa y en la propia satisfacción profesional de cada colaborador. Permite visualizar el rendimiento progresivo y la relación de los objetivos de su empresa con los objetivos personales de sus colaboradores.

Teniendo en cuenta la logística, se realizarán devoluciones bimestrales entre el líder y el colaborador. Para estimular el desarrollo y generación del hábito de dicha práctica, se agendarán reuniones cada dos meses con una extensión de 30 minutos entre el líder de equipo y cada uno de los colaboradores individualmente. En esta reunión el líder (capacitado en estilo de liderazgo coach) dará una devolución y cierre acerca del periodo anterior y planteará los objetivos a corto plazo para la etapa siguiente. En esta misma instancia se dará espacio al colaborador para realizar una evaluación hacia el líder y una autoevaluación. Una vez al año se realizará un registro formal en un documento de evaluación.

El método que se utilizará será el método de escala gráfica (Anexo 3), en la que el evaluador (supervisor inmediato) deberá realizar una evaluación acerca del rendimiento del empleado en una escala que irá de bajo a alto. Una vez finalizado el período evaluativo (2 meses), el líder debe realizar al *feedback* al colaborador y luego entregar al Área de Recursos Humanos todos los formularios firmados para archivar en los legajos de los evaluados.



### *Evaluación del impacto de la implementación*

En esta instancia, se expone el retorno de la inversión que se obtendrá de aplicar el plan estratégico llevado a cabo en la organización.

En primer lugar se estima que el impacto de la mejora será de un 7% sobre el Resultado Final del Ejercicio 2018 re expresado por inflación a septiembre del 2020, siendo un total de \$26.768.930,95, lo cual significaría un beneficio de \$1.875.085,17. A esta ganancia se le debe restar el costo total del plan, el cual se eleva a un valor de \$616.976,00. Finalmente a este resultado lo distribuimos sobre el costo total del plan, lo que permite obtener un valor porcentual de retorno del 204%.

Esto significa que por cada \$100 invertidos se obtendrá \$204, de los cuales \$100 corresponden a la inversión y 104 sería la ganancia.

<b>Calculo ROI</b>	
Resultado Final 2018:	14.239.286,11
Índice IPC diciembre 2018:	184,2552
Índice IPC diciembre 2019:	283,4442
Índice IPC septiembre 2020:	346,6207
Inflación acumulada en 2019:	53,83%
Inflación acumulada a Sep 2020:	22,29%
Resultado Final 2018 Re expresado a Dic 2019:	21.904.635,86
Resultado Final 2018 Re expresado a Sep 2020:	26.786.930,95
Beneficio: Aumento 7% del Resultado Final 2018 Re exp. a Sep 2020:	1.875.085,17
Costo del plan:	616.976,00
<b>ROI:</b>	<b>204%</b>

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio del Plan} - \text{Costo del Plan}}{\text{Costo del Plan}} \times 100 = \frac{1.875.085,17 - 616.976,00}{616.976,00} \times 100 = \mathbf{204\%}$$

## Conclusión

En conclusión este trabajo final de graduación se enfoca en la formalización de la comunicación interna para modificar positivamente la cultura laboral, la integración entre las diversas áreas de la empresa, el mejoramiento de la motivación y la satisfacción del personal involucrado, para ello se ponen en práctica diversos instrumentos innovadores y competencia de pensamiento digital. La comunicación interna debe aportar valor humano y fortalecer el sentido de pertenencia.

Para poner en marcha la implementación de las herramientas digitales y lograr un cambio cultural entre los colaboradores, se capacitó a los jefes, gerentes y coordinadores que forman parte de la organización en líderes tipo coach. Los formandos son los responsables de transmitir con humildad cuáles son los objetivos de aplicar estos instrumentos digitales como así también el uso correcto.

Con el fin de realizar seguimiento, control y asegurar que los cambios se lleven a cabo y que la productividad aumente de manera positiva se implementó el instrumento de evaluación de desempeño, que ayuda a identificar desvíos en los procesos establecidos. Lo interesante de esta herramienta es que una vez realizada la evaluación se coordinan reuniones entre los evaluadores y evaluados, en el cual se crea el espacio donde se expresan mejoras como así también disconformidades para su posterior modificación.

### *Recomendaciones*

- Como recomendación se sugiere realizar seguimiento y actualización constante de los perfiles y descripciones de los puestos, teniendo en cuenta que la empresa busca una mejora continua permanente en el desarrollo de su staff y que este se adapte rápidamente a los cambios e innovación. Para llevar adelante este proceso, se sugiere que sea en un plazo no mayor a dos años, y la herramienta a utilizar podría ser un cuestionario digital en donde el colaborador respondería una serie de preguntas claves.

Teniendo esta documentación actualizada se logrará mayor eficiencia en los recursos humanos ya que ayuda a estandarizar los procesos, además es una información que ayuda para realizar los futuros procesos de capacitación e inducción.

- Otra recomendación a realizar una encuesta de satisfacción laboral, se puede mencionar que este instrumento se utiliza como “termómetro” a fin de conocer la comodidad, el ánimo, la opinión, la actitud o la calidad de vida en el trabajo que presentan los colaboradores dentro de la empresa. La encuesta debe ser continuada en el tiempo ya que el objetivo no es buscar resultados puntuales sino que se requiere periodicidad para poder detectar desvíos en la organización a fin de implementar mejoras. (Anexo 5).

- Como recomendación propondría realizar formaciones a todo el personal, se destaca que la capacitación es un proceso continuo en el cual se busca el desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su cotidianidad laboral, ayudando a mejorar su desempeño y ofreciéndole la posibilidad de carrera dentro de la empresa.

## Bibliografía

Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Perú: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo.

Caligiori, I., Díaz, J. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA: Estudios de caso.

Peña Acuña, B, Sánchez Cobarro, P, Bobadilla, G (2015). Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10952/3022>

Trelles, I (2004). Comunicación Organizacional. La habana Editorial Félix Varela,

Hawkins, P (2012). Coaching y Liderazgo de Equipos. Coaching para un liderazgo con capacidad de transformación.

Ritter, M (2008). Cultura Organizacional: Gestión y Comunicación. Buenos Aires, Argentina

Gallego Águeda, M. Casanueva Rocha, C. (2016) Organización y Dirección de Empresas Turísticas. Madrid, España.

Marín, M. (2003). Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico. (Tesis de pregrado) Escuela de Ciencias Sociales. Universidad Católica Andrés Bello. Caracas, Venezuela.

Salinas, C., Laguna, J., Mendoza, M. (1994). La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica.

Pérez Montejo, A. (2009). Evaluación del desempeño laboral. Recuperado de [http://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n\\_del\\_Desempe%C3%B1o\\_Laboral](http://www.academia.edu/7265132/Evaluaci%C3%B3n_del_Desempe%C3%B1o_Laboral)

Vega, J. C. (2020, 25 octubre). Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5061177>

Comunicación digital como herramienta de gestión. (2020, 15 octubre). Suona Comunicación. <https://www.suonacomunicacion.com/blog-noticias/283-poder-comunicacion-digital-empresas>

Boletín Oficial República Argentina-Emergencia Pública-Decreto 529/2020. (2020, 9 junio). Boletín Oficial. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/230407/20200610?busqueda=3>

Editorial Errepar. (2020, 10 junio). Se extienden los plazos de suspensión dispuestos en los términos del artículo 223 bis de la LCT. <https://blog.errepar.com/223bis-lct-decreto/>

Estudio de Comunicación. (2017). #Comunicación: Soluciones para un mundo digital. <https://www.estudiodecomunicacion.com/servicios/comunicacion-soluciones-para-un-mundo-digital/>

Hoteles Más Verdes. (2019) Hoteles Más Verdes. Recuperado el 09/09/2020 de <http://www.hotelesmasverdes.com.ar/>

Infobae (14 de enero de 2020) [www.infobae.com](http://www.infobae.com). Recuperado de <https://www.infobae.com/turismo/2020/01/14/hoteles-sustentables-alojamientos-alrededor-del-mundo-que-fusionan-lujo-y-ecologia/>

Infobae. (08 de julio 2020) [www.infobae.com](http://www.infobae.com) recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/08/el-plan-del-gobierno-para-reactivar-el-turismo-compensaran-con-cupones-para-utilizar-en-2021-el-50-de-las-compras-realizadas-este-ano/>

NDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). INDEC. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

(2018, 28 junio). [Infografía] – ¿Qué implica ser un Líder coach? ADEN Business Magazine. <https://www.aden.org/business-magazine/lider-coach/>

Ley 9.124 Córdoba, Boletín Oficial, 22 de Septiembre de 2003. Recuperado el 07/09/2020 de <http://www.saij.gob.ar/LPO0009124>

Ley 7.232 Córdoba, Boletín Oficial, 15 de enero de 2003. Recuperado el 07/09/2020 de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/provincial/ley-7232-123456789-0abc-defg-232-7000ovorpyel/actualizacion>

Siglo 21, U. (2017b, mayo 5). Comunicación interna farmacias Lider S.A. Sanchez Borghi, Maria Florencia. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13030>

UNDP (24 de junio de 2020) [www.ar.undp.org](http://www.ar.undp.org). Recuperado de <https://www.ar.undp.org/content/argentina/es/home/presscenter/pressreleases/2020/COVID19ARG-InformeSNU.html>

User, G. (2019, 28 marzo). Comunicación digital para revolucionar tu empresa o proyecto. Triquels. <https://www.triquels.com/blog/comunicacion-digital>

Telam (05 de agosto de 2020). [www.telam.com.ar](http://www.telam.com.ar). Recuperado de <https://www.telam.com.ar/notas/202008/498702-el-2020-finalizara-con-casi-63-de-la-infancia-en-situacion-de-pobreza-en-la-argentina.html>

## Anexos

### *Anexo 1: Capacitación Microsoft Teams*

#### **¿Cómo empiezo a utilizar Microsoft Teams?**

Para empezar a utilizar Microsoft Teams es necesario tener activado el uso de Office 365 en la cuenta institucional.

#### **¿Cómo accedo a Microsoft Teams?**

Para acceder a Microsoft Teams podrá hacerlo a través de internet, accediendo a la página: [portal.office.com](https://portal.office.com) y una vez validado con su usuario (@) y contraseña, aparecerán las aplicaciones de Office 365 disponibles, entre ellas Microsoft Teams



#### **¿Qué es Microsoft Teams?**

Microsoft Teams es un chat empresarial en el que se puede trabajar entre personas de un mismo equipo, compartiendo entre ellos sus recursos.

Con Teams puedes crear EQUIPOS con compañeros de trabajo y/o otras personas donde subir documentos (Word, Excel, PowerPoint, etc.) sobre los que pueden trabajar todos los miembros del equipo concurrentemente y comentar cualquier cosa (llamadas, reuniones, conversaciones) respecto al trabajo en común que se esté realizando sin tener que enviar correos electrónicos. También permite realizar llamadas y video llamadas manteniendo reuniones uno a uno o en grupo y compartir pantalla o ceder la pantalla a otro compañero del equipo.

## Acciones básicas

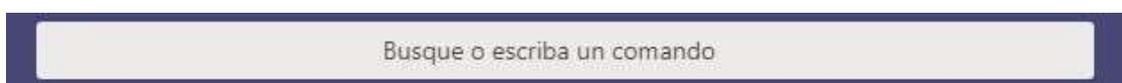
En la pantalla de MS Teams existe un menú izquierdo con diversas opciones. Veamos las principales:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Actividad:</b> Al seleccionar se puede ver mi actividad. Últimos chats, últimas acciones que he hecho, quien me ha comentado algo, conversaciones que se han hecho o llamadas perdidas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Chat:</b> Al seleccionar esta opción puedes iniciar nuevos chats con el equipo o con algún subconjunto del equipo. Puedes acceder a chats pasados y buscar por palabras clave para encontrar conversaciones que te interesen.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipos:</b> Dentro de tu Teams puedes tener diversos equipos a los que pertenezcas, cada uno con sus conversaciones y sus documentos asociados. No todos los miembros de tu Teams tienen que estar en todos los equipos. Cada equipo tiene un fin exclusivo y por tanto unas personas. Al seleccionar esta opción podremos ver en que equipos estás, agregarte a equipos de otros si te dan permiso o crearte uno nuevo. El concepto de Equipo es análogo al concepto de grupo en WhatsApp.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Calendario:</b> Funciona de manera análoga a otros calendarios como el de Google. Puedes programar citas o reuniones y visualizarlas dentro de un calendario con vistas semanal, diaria o mensual.</li> <li>•  : Al hacer clic en Calendario puedes programar una reunión en ese momento haciendo clic en este botón.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Llamadas:</b> Permite hacer llamadas o video llamadas a una persona de la universidad que esté conectada a Teams.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Archivos:</b> Aquí podemos ver y acceder a los archivos utilizados dentro del Teams.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>...:</b> Podemos instalar aplicaciones externas desde la tienda que puedes adquirir e integrar dentro de Teams.</li> </ul>

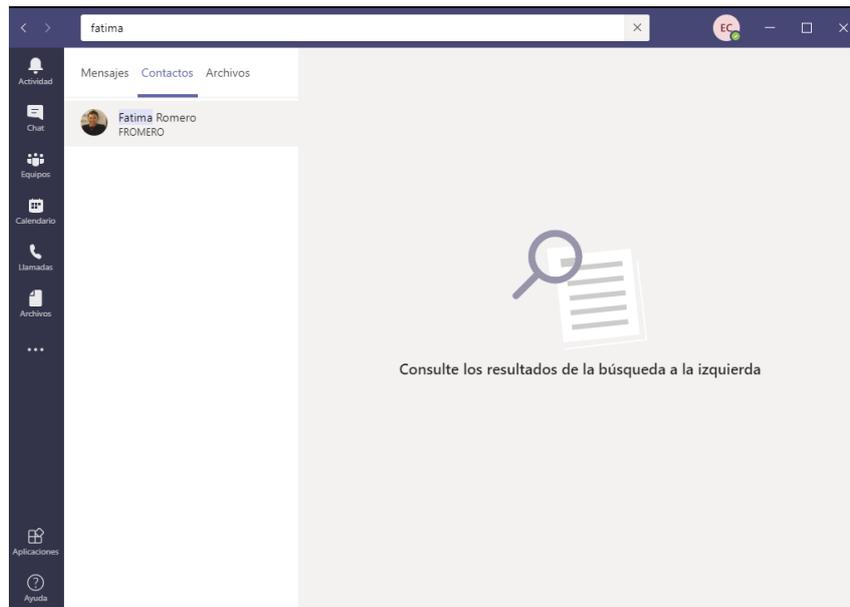
## Búsquedas:

Existe un campo de texto central en la barra superior que me permite múltiples búsquedas: Por ejemplo: Buscar a un usuario y abrir un chat

En la parte superior escribimos el nombre del miembro del equipo con el que queramos tener una conversación.

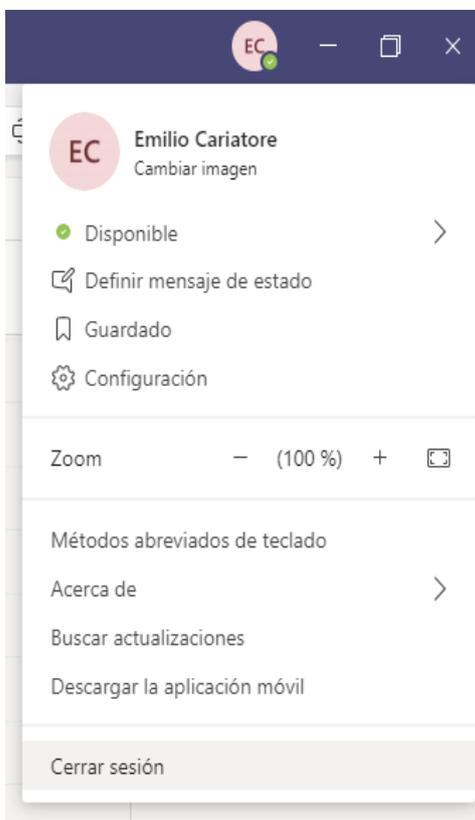


Una vez escribimos el nombre vamos a contactos y allí nos aparecerá:



## Gestionar tu usuario y la aplicación Teams

A la derecha de la barra central se muestra tu id de usuario y el Teams al que estas conectado.



Al hacer clic en tú id de usuario se despliega un menú donde puedes:

- Cambiar la imagen de tu usuario
- Indicar si estás disponible, ocupado, etc.
- Definir un mensaje para cuando quieran comunicarse contigo (por ejemplo, indicando que estas de vacaciones)
- Configurar Teams, donde se proponen diversas formas de visualizar la información y otras características que puedes personalizar.
- Además, si estás en un ordenador compartido puedes Cerrar sesión.

Por otra parte, junto a tu id de usuario en la barra central aparece un Desplegable con el Teams al que estás conectado.

Puedes pertenecer a varios Teams cada uno con sus equipos de personas, sus documentos y sus conversaciones asociadas. Pasar de uno a otro es fácil, basta seleccionarlo en el desplegable.

## Comencemos a trabajar

### 1. Crear un equipo de trabajo



Haciendo clic en esta opción del menú izquierdo, por comodidad, sale el último grupo donde has trabajado. Haciendo clic en **TODOS LOS EQUIPOS** se visualizan todos los equipos a los que pertenezco dentro del Teams y puedo crear o agregarme a equipos nuevos. Un equipo es un grupo de personas con las que me relaciono para unos objetivos concretos. Recuerda la analogía con los grupos de WhatsApp.

Si hago clic en **Unirse a un equipo o crear uno** me muestra, además de otros equipos públicos de la universidad, las opciones:



Si hago clic en *Crear Equipo* primero me muestra una tipología de posibles tipos de Equipo que puedo formar (Clase, docencia, etc.) orientados a la docencia. Si quiero simplemente un grupo colaborativo con mis compañeros, superiores o subordinados de mi unidad selecciono *Otros*

Me muestra entonces una ficha de equipo que rellenaré. La **Privacidad** es importante para permitir que sea un grupo que toda la comunidad universitaria pueda ver y unirse (incluido estudiantes) o privado (solo los miembros del equipo (recomendado)).

**Crear su equipo**

Tanto formadores como alumnos pueden crear equipos para colaborar en cualquier objetivo, proyecto o actividad compartidos.

Nombre del equipo

Descripción

Privacidad

Privado: solo los propietarios del equipo pueden agregar miembros

Crear un equipo usando un equipo existente como plantilla

Cancelar    Siguiente

Rellenada esta ficha aparecerá otra para ir agregando a personas. Al ir escribiendo el nombre Teams me propone nombres de la empresa que encajen con el patrón que estoy

introduciendo. Para cada persona agregada al equipo debo decidir su rol como propietario o miembro con lo que tendrá más o menos permisos dentro del equipo para realizar acciones.

## 2. Creemos un canal para tratar un tema

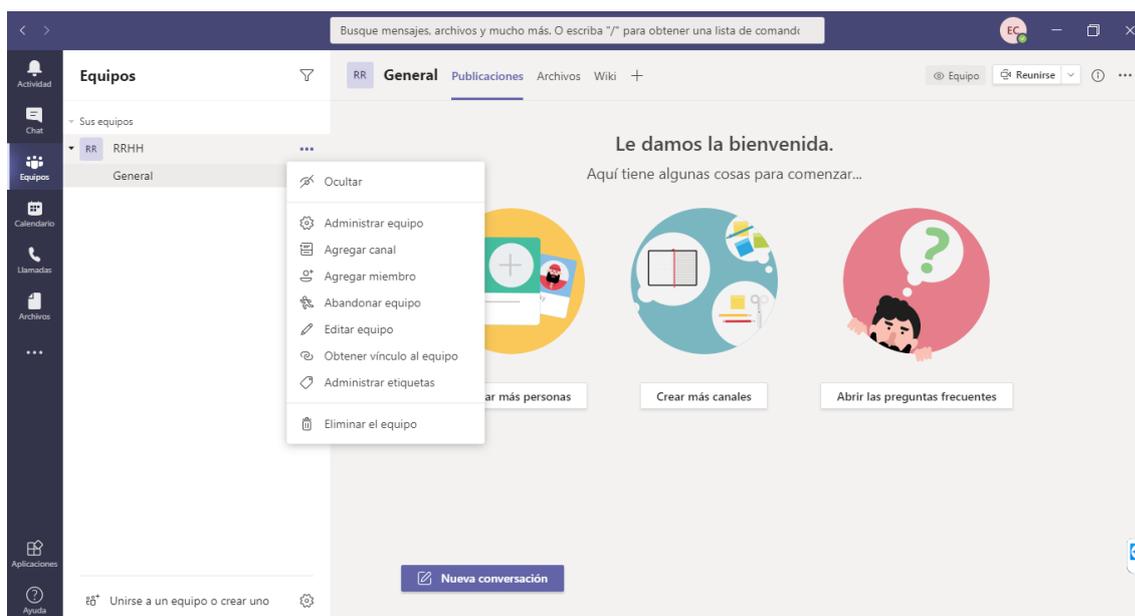


Al hacer clic en el menú Izquierdo en esta opción se muestran los equipos a los que pertenezco.

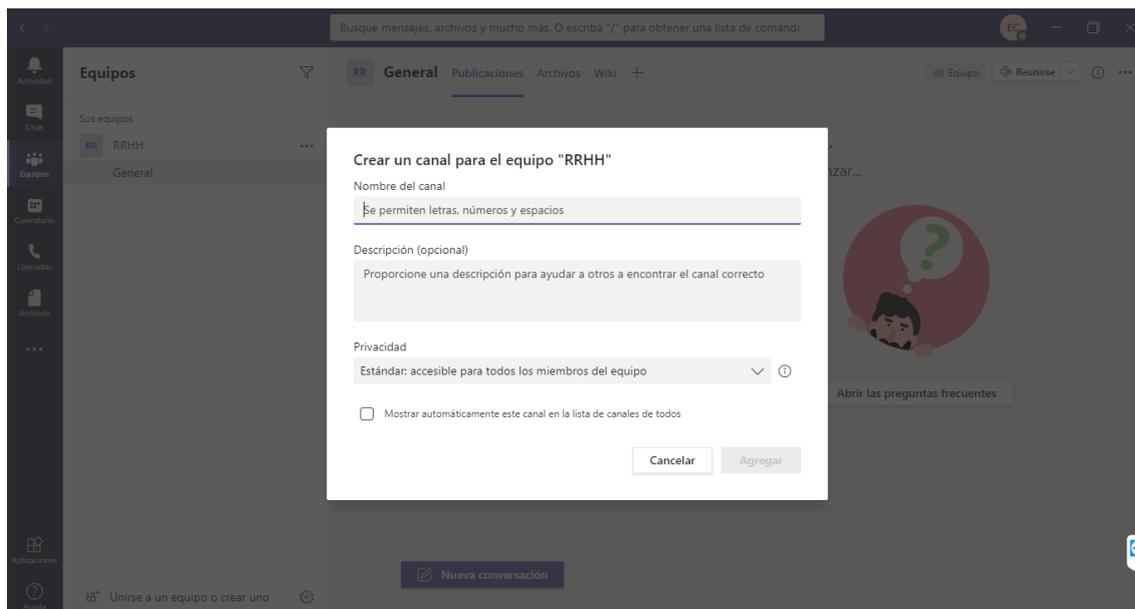
Selecciono el equipo al que me quiero dirigir.

En ese momento, en la pantalla central aparecen los diversos canales que tengo establecidos en ese equipo. Si tuviera que tratar 5 temas debería crear 5 canales y cada canal tendría sus documentos, sus tareas y sus conversaciones.

Vamos a crear uno. En pantalla vemos que no hay ningún canal creado. Solo el *General* que se crea por defecto al *Crear Equipo*. Para crear un canal hago clic junto al equipo en el icono...:



Por ejemplo, en la figura he seleccionado el equipo RRHH. Al hacer clic en... se muestra un menú donde puedo hacer varias acciones sobre el equipo, entre ellas Agregar canales



Al seleccionar esa acción me muestra la ficha del canal donde introduzco, el nombre del nuevo canal, una descripción y decido si lo ve todo el equipo o solo los miembros que yo decida.

**Recomendación:** que el nombre del canal sea breve y claro

TRUCOS: A tener en cuenta:

1.- Si quiero que alguien del equipo se entere de mi comentario, puedo nombrarlo dentro del mensaje con *@nombre*, por ejemplo *@Fatima* me permitirá seleccionar a todas Fatimas que haya en mi grupo. La persona seleccionada tendrá una notificación de Teams, incluso un correo electrónico.

2.- Si escribo algo y quiero continuar el mensaje con otro párrafo, es decir, poner un punto y aparte. En vez de ENTER debo pulsar tecla ↑ Mayúsculas y ENTER a la vez. Si pulso ENTER se mandará el mensaje.

En la parte superior de la pantalla vemos las opciones:

- Publicaciones:** Por defecto, es la que se abre al seleccionar un canal. Ahí se indica todo lo que se ha hecho en el canal, conversaciones, llamadas, reuniones, etc.

- Archivos:** Si quiero agregar un documento Word, Excel, PowerPoint, Pdf, etc. lo puedo hacer desde esa pestaña.

3. *Añadamos un documento sobre el que trabajar*

Lo recomendado es iniciar una conversación en la parte inferior y añadirle un archivo (icono clip)



También pueden iniciar (cuadro en la parte inferior) una nueva conversación sobre otro tema. Un archivo, tanto si lo he creado yo como otro miembro, lo puedo ver en:

- La conversación que he creado.
- La opción *Archivos* del menú superior donde veo todos los archivos del canal.
-  La opción del menú izquierdo veo todos los archivos del equipo

### Botones dentro de un chat

En la parte superior derecha de un chat, podemos encontrar cuatro botones:

- Video llamada
- Llamada de audio
- Compartir la pantalla
- Agregar personas



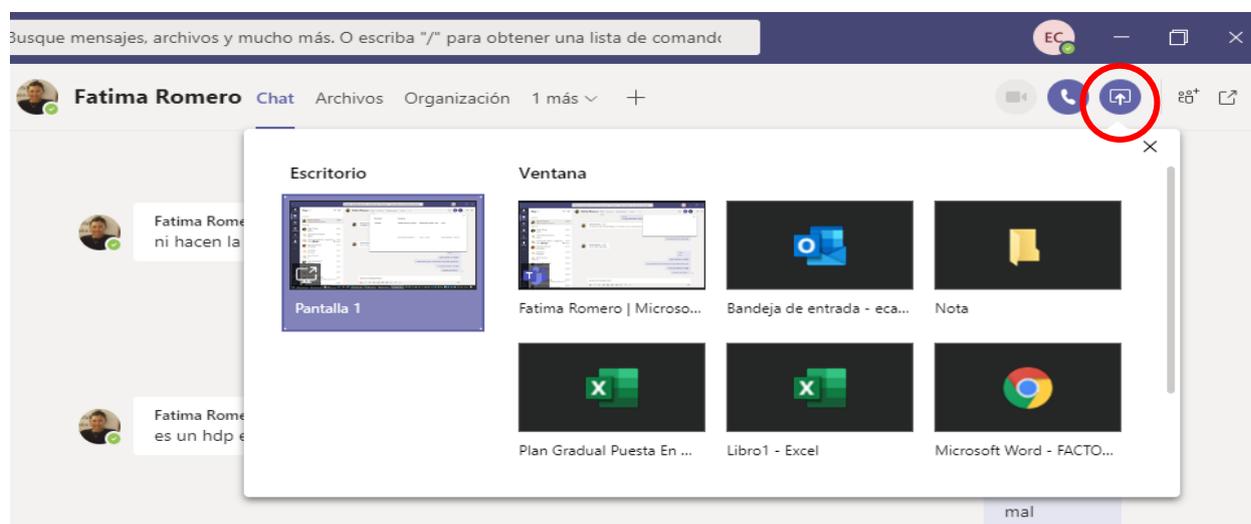
**Sugerencia:** dentro de una llamada de audio también se puede hacer una vídeo llamada.

La opción *Agregar personas* añade usuarios al chat del usuario con el que tengamos la conversación.

### Otras características potentes en Microsoft Teams

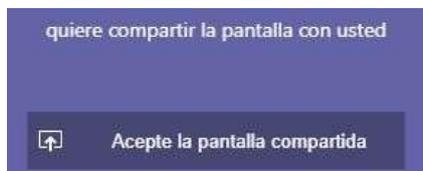
#### 1. *Compartir la pantalla sin llamada*

Para compartir la pantalla no es necesario realizar una llamada. Simplemente pulsamos en el botón *Compartir pantalla* dentro de un chat y elegimos la pantalla entre las que nos ofrece Teams, que queramos compartir:



Al otro miembro del chat le llegará la siguiente notificación. Al aceptarla, ya podrá ver

la pantalla que le compartes.



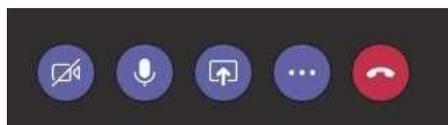
Una vez tenemos compartida la pantalla tenemos estos botones, no podremos hacer video llamada ni sonido, solo podemos colgar o Compartir otra pantalla diferente.



## 2. *Compartir pantalla en una llamada y ceder control de la misma*

En Microsoft Teams, al igual que Skype empresarial, para poder compartir pantalla y hablar a la vez hay que realizar una llamada. Una vez realizada la llamada, en la parte inferior aparecerán los siguientes botones:

- Activar video llamada
- Activar o desactivar micrófono
- Compartir pantalla
- Más opciones
- Colgar la llamada



Más opciones

- Colgar la llamada

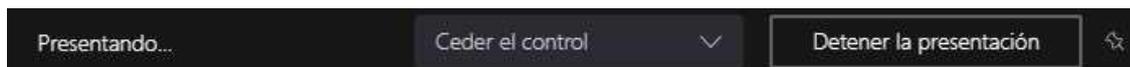


Para compartir pantalla hacemos clic en el botón central  y seleccionamos la pantalla que queremos compartir, bien a través de escritorio o bien a través de las ventanas que tengamos abiertas.



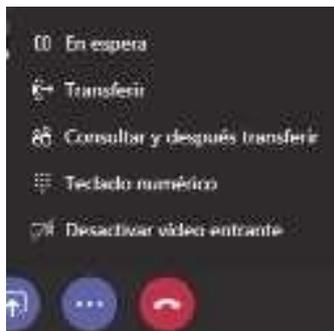
Para poder ceder el control a otro miembro del chat, una vez compartida la pantalla, en la parte superior aparecerá un rectángulo con la opción de ceder el control a cualquier usuario de la llamada. Cabe destacar que en cualquier momento podremos quitar el control o detener la

presentación.



### 3. *Otras opciones de llamada*

Al pulsar el botón de los tres puntos, nos aparecen más opciones:



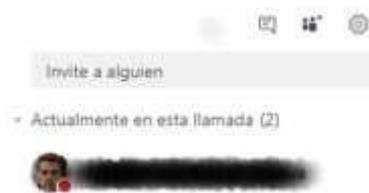
#### **Botones en la derecha en una llamada**

Una vez realizada la llamada, en la parte superior derecha encontramos cuatro botones para la realización de distintas acciones:

- Pantalla completa
- Abrir un chat en la llamada
- Invitar a alguien
- Configuración del audio y micrófono



Para invitar a otra persona solo debemos pulsar la opción y escribir el nombre para agregarlo a la llamada.



### 4. *Configurar auriculares en una llamada*

**Dispositivos de audio:** Elegimos el dispositivo que usemos

**Altavoz:** Elegimos que el sonido salga por nuestros cascos

**Micrófono:** Elegimos que el micrófono sea el de nuestros cascos

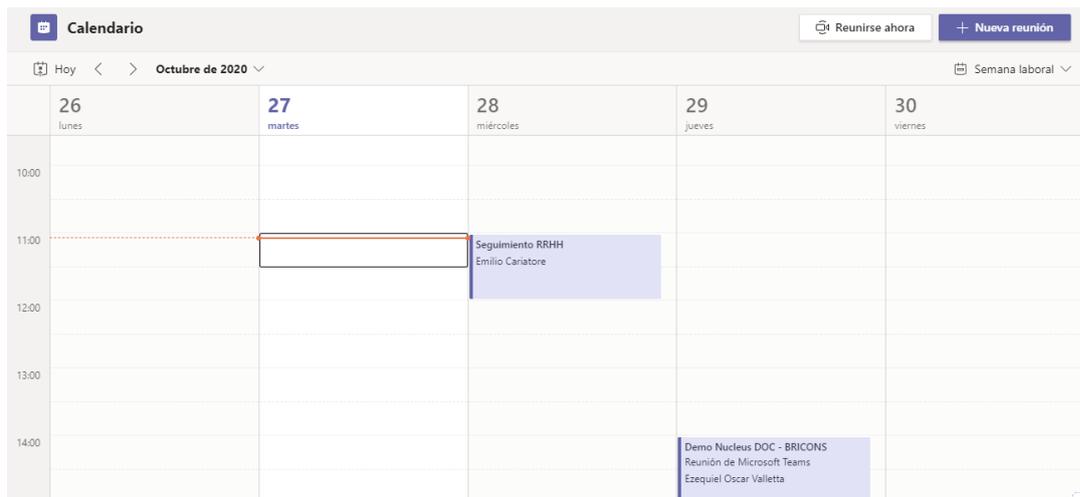


## 5. Crear una reunión

Las reuniones pueden ser presenciales pero también video llamadas o llamadas con múltiples usuarios.

Para crear una reunión, en el panel izquierdo, vamos a la opción :

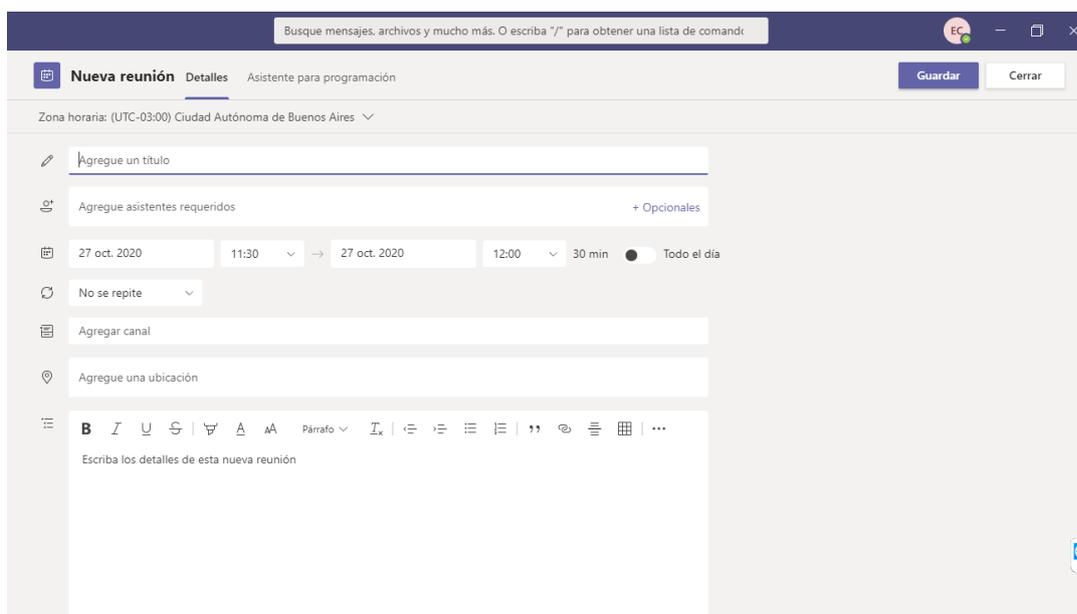
Accedemos a la agenda de reuniones que tengamos programada en Teams:



Para programar una reunión:



Se abrirá la siguiente ventana:



• **Título:** La hemos llamado Seguimiento Procedimiento Teletrabajo

• **Invitar a personas:** Hemos añadido los asistentes. Simplemente escribiendo su

nombre en la caja de texto, el sistema nos sugiere las personas que concuerdan con lo escrito.

- **Horario:** Indicamos día y hora de inicio y final de reunión.

- **Periodicidad:** Especificamos si la reunión es periódica o puntual.

- **Canal donde reunirse:** Opcionalmente podemos agregar un canal de nuestro equipo donde queremos que se lleve a cabo la reunión. En el ejemplo hemos añadido el canal donde hablamos del Procedimiento Teletrabajo.

- **Detalles:** añadimos los comentarios que estimemos oportunos para conocimiento de los asistentes.

Haciendo clic en botón Enviar se manda a los invitados la convocatoria

A las personas que invitemos les llegara una notificación con:

- Nueva reunión: nombre de la reunión

- Podemos contestar a la invitación de la reunión con las opciones: aceptar, provisional o rechazar.

Haciendo clic en *Unirse a Reunión* accedemos a la reunión

Anexo 2: Módulos de la Intranet

Intranet		
Módulos	Operaciones Principales	
Portal del Empleado	Datos personales	
	Consultas	Recibo de Sueldo
	Solicitudes	Vacaciones
		Licencias
Comunicaciones Generales	Notificaciones	
	Novedades	
	Días festivos	
Eventos	Listado de Eventos	
	Calendario de Eventos	
Políticas y manuales	Organigrama	
	Misión, Visión y Valores	
	Manual de Inducción	
	Normas de Convivencia	
	Política de vacaciones	
	Política de beneficios	
	Normas de Seguridad e higiene	
	Protocolo de Seguridad y Medio Ambiente	

### Anexo 3: Herramienta de Evaluación de Desempeño

Nombre y Apellido del Evaluado:		Fecha:					
Supervisor- Jefe:		Puesto:					
Competencias a Evaluar		Nivel de Desempeño					Justificación
<b>Competencias</b>	<b>Indicador</b>	1	2	3	4	5	
<b>Responsabilidad y compromiso:</b> Ser conscientes de nuestras obligaciones y respetar los acuerdos que generamos o tenemos. Mostrar interés genuino.	Cumple con su horario de trabajo- porta el uniforme adecuadamente- es responsable con las tareas que le conciernen- siempre que se le encomienda algo lo hace en tiempo y forma- llega a tiempo a las reuniones- es un ejemplo trabajando- hace uso racional de los recursos- se preocupa por alcanzar las metas- conoce y respeta el reglamento interno y código de convivencia.						
<b>Capacidad de aprendizaje:</b> Rápida y eficiente adaptación a nuevos escenarios, procedimientos y tareas.	Se adapta fácilmente a los cambios- le interesa aprender sobre aquello que desconoce y se relaciona al trabajo- conoce bien su trabajo y entiende las labores relacionadas con el mismo- está motivado a aprender- aplica lo que aprende- presenta buena predisposición ante sugerencias de cambio- se mantiene informado respecto de las tendencias que conciernen a su trabajo.						
<b>Conocimiento de procedimientos, métodos y sistemas:</b> Conocer y entender todos los procesos, procedimientos y métodos que están implicados en el día a día de las actividades laborales.	Conoce y entiende procedimientos y métodos relacionados a su trabajo- en caso de existir manuales específicos de capacitación los conoce y sigue las normas establecidas para cada procedimiento- cumple con el ciclo de servicio.						
<b>Orientación al cliente interno:</b> Los clientes internos son los propios compañeros de trabajo y demás empleados de la empresa, son todas las personas cuyas acciones influyen en la calidad del servicio. Nuestra manera de interactuar con ello define muchas veces la imagen que tendrán de nosotros.	Saluda cordialmente a todos- responde de manera correcta siempre que se le hace una pregunta- presenta baja conflictividad con sus pares, si existieron malos entendidos se resolvieron de manera positiva- escucha las necesidades de otros- es atento, educado y respetuoso con todos						
<b>Mejora continua:</b> Genera ideas y soluciones creativas a problemas del trabajo.	Observa continuamente que puede mejorar de su entorno- genera nuevas ideas- usa su tiempo de manera productiva- supera el rendimiento esperado con frecuencia- busca de manera constante la optimización de costos, procedimientos y tiempos- asume responsabilidades por sí mismo- se anticipa a las dificultades.						
<b>Trabajo en equipo:</b> Capacidad de trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la empresa	Cuando tiene dudas consulta con sus compañeros- tiene actitud de colaboración- fomenta un ambiente de participación.						
<b>Resolución de problemas:</b> Capacidad de identificar todos los pasos pre y post presentación de un problema y su posible solución	Realiza un diagnóstico de la situación antes de intervenir- encuentra información relevante- analiza en detalle las situaciones a tratar- se muestra proactivo y con clara actitud de acción ante conflictos. Delega de ser necesario						
<b>Habilidades de comunicación:</b> Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo.	Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo- habla con claridad y conocimiento de causa. Comunica información relevante en el momento adecuado. Su comunicación oral y escrita es eficaz- hace uso adecuado de los canales formales e informales de comunicación.						
<b>Liderazgo:</b> El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común	Brinda estabilidad al grupo. Estimula a los miembros del equipo para la consecución de metas- Aporta soluciones- Reparte las responsabilidades entre los miembros del grupo para el logro de objetivos- Estimula intelectualmente al equipo de trabajo que coordina- Mantiene una actitud positiva aun en momentos de estrés- Construye y mantiene relaciones gratificantes.						
<b>Orientación al cliente externo:</b> Asocia el impacto de todas sus acciones con el resultado de las relaciones con los clientes	Se muestra cortés con los clientes- Brinda adecuada orientación- Evita conflictos con clientes - Adapta necesidades de clientes a soluciones establecidas por la empresa- Optimiza costos de la empresa para satisfacer clientes- realiza seguimiento continuo de sus colaboradores.						
DESCRIPCIÓN DE NIVELES DE DESEMPEÑO							
5. Insuficiente							
4. Necesita Mejora							
3. Satisface							
2. Efectivo							
1. Excelencia							
Logros				Aspectos a Mejorar			
Firma Evaluado				Firma Evaluador			

Anexo 4: Capacitación a Evaluadores de Desempeño

## EVALUACIONES DE DESEMPEÑO



Emilio Cariatore

### ¿Qué es una evaluación de desempeño?

Es el producto de un proceso a través del cual la empresa mide la contribución de un empleado.



## ¿Cómo evaluar?

- ✓ Debemos ser cautos en la evaluación, es necesario reunir toda la información posible y de manera objetiva, hablamos de hechos concretos, comportamientos y conductas.
- ✓ Es importante contar con un marco de referencia común a todos los observadores.
- ✓ Contar con indicadores observables para comparar con lo observado.

### Errores frecuentes en una Evaluación del Desempeño

**Tendencia Central:** Es la tendencia a calificar con la nota promedio, para evitar tomar una decisión positiva o negativa sobre la calificación del trabajador.

**Indulgencia:** Tendencia a calificar con puntajes altos sin que el trabajador realmente lo merezca.

**Severidad:** Al revés de la indulgencia, es la tendencia a ser muy severos, calificando con puntajes muy bajos a pesar del buen desempeño del trabajador.

**Recencia:** Tomar en cuenta el desempeño más reciente en el tiempo (por ejemplo las últimas dos semanas) y generalizar la calificación sobre todo el periodo evaluado.



## Beneficios de su aplicación

- ✓ Mejora el desempeño mediante la retroalimentación.
- ✓ Indica necesidades de formación y desarrollo.
- ✓ Guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✓ Detecta imprecisiones de información.
- ✓ Puede indicar errores en el diseño del puesto.
- ✓ Puede detectar factores externos de influencia en el rendimiento.
- ✓ Determina las responsabilidades y prioridades de cada colaborador
- ✓ Desarrolla las habilidades, destrezas y competencias de sus colaboradores
- ✓ Mejora el rendimiento individual de sus trabajadores y la productividad de la empresa
- ✓ Proporciona una opinión constructiva sobre lo que se hace bien (reconocimiento) y lo que es mejorable (para aprender)
- ✓ Fomenta la comunicación cara a cara entre sus colaboradores y sus jefes directos



## Dimensiones a evaluar

✓ Responsabilidad y compromiso: Ser conscientes de nuestras obligaciones y respetar los acuerdos que generamos o tenemos. Mostrar interés genuino.

INDICADORES: Cumple con su horario de trabajo- porta el uniforme adecuadamente- es responsable con las tareas que le conciernen- siempre que se le encomienda algo lo hace en tiempo y forma- llega a tiempo a las reuniones- es un ejemplo trabajando- hace uso racional de los recursos- se preocupa por alcanzar las metas- conoce y respeta el reglamento interno y código de convivencia.

✓ Capacidad de aprendizaje: Rápida y eficiente adaptación a nuevos escenarios, procedimientos y tareas.

INDICADORES: Se adapta fácilmente a los cambios- le interesa aprender sobre aquello que desconoce y se relaciona al trabajo- conoce bien su trabajo y entiende las labores relacionadas con el mismo- está motivado a aprender- aplica lo que aprende- presenta buena predisposición ante sugerencias de cambio- se mantiene informado respecto de las tendencias que conciernen a su trabajo.



✓ Conocimiento de procedimientos, métodos y sistemas: Conocer y entender todos los procesos, procedimientos y métodos que están implicados en el día a día de las actividades laborales.

INDICADORES: Conoce y entiende procedimientos y métodos relacionados a su trabajo- en caso de existir manuales específicos de capacitación los conoce y sigue las normas establecidas para cada procedimiento.- cumple con el ciclo de servicio.

✓ Orientación al cliente interno: Los clientes internos son los propios compañeros de trabajo y demás empleados de la empresa, son todas las personas cuyas acciones influyen en la calidad del servicio. Nuestra manera de interactuar con ello define muchas veces la imagen que tendrán de nosotros.

INDICADORES: Saluda cordialmente a todos- responde de manera correcta siempre que se le hace una pregunta- presenta baja conflictividad con sus pares, si existieron malos entendidos se resolvieron de manera positiva- escucha las necesidades de otros- es atento, educado y respetuoso con todos.



✓ Mejora continua: Genera ideas y soluciones creativas a problemas del trabajo.

INDICADORES: Observa continuamente que puede mejorar de su entorno- genera nuevas ideas- usa su tiempo de manera productiva- supera el rendimiento esperado con frecuencia- busca de manera constante la optimización de costos, procedimientos y tiempos- asume responsabilidades por sí mismo- se anticipa a las dificultades.

✓ Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas con la finalidad de lograr metas en común para la empresa.

INDICADORES: Cuando tiene dudas consulta con sus compañeros- tiene actitud de colaboración- fomenta un ambiente de participación.

✓ Resolución de problemas: Capacidad de identificar todos los pasos pre y post presentación de un problema y su posible solución.

INDICADORES: Realiza un diagnóstico de la situación antes de intervenir- encuentra información relevante- analiza en detalle las situaciones a tratar- se muestra proactivo y con clara actitud de acción ante conflictos. Delega de ser necesario.



✓ Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo.

INDICADORES: Expresa ideas y opiniones de manera clara y comprensible para el equipo de trabajo- habla con claridad y conocimiento de causa. Comunica información relevante en el momento adecuado. Su comunicación oral y escrita es eficaz- hace uso adecuado de los canales formales e informales de comunicación.

✓ Liderazgo: El arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común.

INDICADORES: Brinda estabilidad al grupo. Estimula a los miembros del equipo para la consecución de metas.-Aporta soluciones- Reparte las responsabilidades entre los miembros del grupo para el logro de objetivos- Estimula intelectualmente al equipo de trabajo que coordina- Mantiene una actitud positiva aun en momentos de estrés- Construye y mantiene relaciones gratificantes.

✓ Orientación al cliente externo: Asocia el impacto de todas sus acciones con el resultado de las relaciones con los clientes.

INDICADORES: Se muestra cortés con los clientes- Brinda adecuada orientación- Evita conflictos con clientes - Adapta necesidades de clientes a soluciones establecidas por la empresa- Optimiza costos de la empresa para satisfacer clientes- realiza seguimiento continuo de sus colaboradores.



## Etapa de devolución

Usar la evaluación de guía, dar explicaciones claras con ejemplos concretos.

Por donde empezamos.

Mantener la objetividad.

Tener una estrategia.

Prever posibles reacciones.

Pedir una autoevaluación.

Evitar un monologo.

Hablar estrictamente de trabajo.

Presentar propuestas de mejora.

Ser amable.

Usar una bitácora.



Separe lo personal de lo profesional  
Prepare de antemano su evaluación y mantenga esa guía  
Sea franco  
Entregue una copia del reglamento de trabajo  
Sea usted ejemplo de lo que se pide  
Realice llamados de atención



Básese en hechos concretos, reales, sea lo más específico posible

Problemas recurrentes

Incapacidad para alcanzar logros

Dar la bienvenida a las opiniones

Poner en palabras la situación real que acontece

Cometer errores también es acertar

¿Hay eco de nuestras palabras con otras personas en su vida?



Poner límites

Abrir un espacio de confianza para charlar



# PREGUNTAS



## *Anexo 5: Encuesta de Clima Organizacional*

### **General**

Recomendaría a un tercero para trabajar en la empresa.

Pienso que la empresa es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando acá.

### **Comunicación Interna**

Al unirme a la empresa, recibí suficiente información sobre el área de donde trabajo y la función que desempeño.

Tengo acceso a la información de las obras que realiza la empresa.

Tengo información sobre la organización en general y su desarrollo o resultados.

La comunicación interna es permanente y planificada.

Los comunicados internos proporcionan información útil.

### **Condiciones de Trabajo: Procesos e Innovación**

Las condiciones del lugar de trabajo me permiten desempeñar mis tareas con normalidad: ruido, temperatura, iluminación, espacio.

La empresa cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo de manera efectiva.

Tengo claro lo que se espera de mí en el trabajo

Tengo acceso a la información necesaria para realizar mi trabajo.

### **Equipos de Trabajo: RR.HH.**

Mis compañeros están comprometidos con hacer un trabajo de calidad.

Tengo una buena relación con mis colegas en el trabajo.

Cuento con la colaboración de mis compañeros de equipo.

Cuento con la colaboración de compañeros de otras áreas.

Percibo que mis compañeros de trabajo contribuyen a generar un buen ambiente laboral.

### **Motivación y Compromiso**

Tengo claro cuales son mis tareas y responsabilidades.

Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando.

Me esfuerzo por realizar mi trabajo mejor cada día.

Puedo tomar decisiones propias en varias oportunidades sin necesidad de consultarle a mi Jefe.

Me siento partícipe de los procesos y objetivos de la empresa.

Pienso que hay espacio para desarrollar mi carrera profesional en la organización.

### **Políticas de compensación y remuneración**

Considero que percibo una remuneración acorde a mi puesto y tareas.

Recibo información acerca de cómo se compone mi remuneración.

Estoy de acuerdo con la política de remuneración y compensaciones de la empresa.

Considero que si me esfuerzo se me retribuye.

### **Liderazgo**

Mi Jefe me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos.

Mi Jefe escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones.

Mi Jefe se preocupa por transmitir los valores y objetivos de la empresa.

Mantengo una buena relación con mi Jefe.

Mi Jefe se preocupa por mantener un buen clima de trabajo.

Mi Jefe es claro y específico al definir mis objetivos.

Recibo instrucciones e indicaciones únicamente de mi Jefe directo.

### **Reconocimiento y oportunidades de crecimiento**

En el trabajo, mis opiniones son tenidas en cuenta.

Mi supervisor, o alguien en el trabajo, se preocupa de mí como persona.

En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso.

El último año, tuve la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente.

Mi trabajo es reconocido y valorado.

Considero que si me desempeño sobresalientemente tengo posibilidades de promocionar.