

# Universidad Siglo 21



## Licenciatura en gestión de Recursos Humanos Trabajo final de grado

# “Competencias estratégicas en gestión a los colaboradores del hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el rol de líder coach de comunicación interna digital”

Verónica Sandra Cortez  
DNI 24.929.723  
Legajo: VRHU07737  
Tutora: Daniela Soledad Rinconez  
Cuarta entrega

2020



# Índice

Resumen.....	1
Introducción.....	2
Análisis de la situación.....	6
<i>Análisis Externo de la organización.....</i>	<i>6</i>
<i>Sector político.....</i>	<i>6</i>
<i>Sector Económico.....</i>	<i>7</i>
<i>Sector Social.....</i>	<i>9</i>
<i>Sector Tecnológico.....</i>	<i>10</i>
<i>Sector Ecológico.....</i>	<i>10</i>
<i>Sector Legal.....</i>	<i>11</i>
<i>Conclusiones del análisis Externo.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis del micro entorno de la empresa.....</i>	<i>12</i>
<i>Cinco Fuerzas de Porter.....</i>	<i>12</i>
<i>Análisis interno de la empresa.....</i>	<i>14</i>
<i>Foda.....</i>	<i>14</i>
Marco Teórico.....	16
<i>Comunicación interna.....</i>	<i>16</i>
<i>Recursos digitales.....</i>	<i>17</i>
<i>Competencias líder coach.....</i>	<i>17</i>
Diagnóstico y discusión.....	19

<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	19
Plan de implementación.....	21
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivo específicos</i> .....	21
<i>Alcance</i> .....	21
<i>Acciones a desarrollar</i> .....	22
<i>ROI: Retorno de la inversión</i> .....	27
<i>Marco Temporal</i> .....	28
Conclusiones. ....	29
<i>Recomendaciones</i> .....	30
Bibliografía.....	31
Anexos.....	33
<i>Anexo 1: Contenido capacitación líder coach</i> .....	33
<i>Anexo 2: Contenido ausentismo en las organizaciones</i> .....	37
<i>Anexo 3: Contenido comunicación interna digital</i> .....	38
<i>Anexo 4: Contenido de encuesta motivacional</i> .....	39

## Resumen

El reporte de caso actual esboza la propuesta y dedicación de competencias estratégicas en gestión a los colaboradores del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el rol de líder coach de comunicación interna digital. Este plan estratégico tiene la particularidad de haber implementado instrumentos tales como programa de capacitación, índice de ausentismo y revista digital.

Para alcanzar un plan considerado íntegro se analizaron con detalle distintos factores influyentes tanto interno como externo que permitieron producir una propuesta estratégica sustentable acorde a la necesidad del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz.

Se arribó a la conclusión de que al realizar la práctica de la propuesta al Hotel Howard Johnson se incrementará la rentabilidad total de la unidad de negocios de hostería y la productividad de los públicos.

*Palabras claves:* Líder coach, comunicación interna, tecnología digital.

## Abstract

The current case report outlines the proposal and dedication of strategic competencies in management to the collaborators of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz in the role of leader digital internal communication coach. This strategic plan has the particularity of having implemented instruments such as training, absenteeism rate, digital magazine and digital survey.

In order to achieve a plan considered complete, different internal and external influencing factors were analyzed in detail, which allowed us to produce a sustainable strategic proposal according to the needs of the Howard Johnson Hotel in Villa Carlos Paz.

It was concluded that by carrying out the proposal to the Howard Johnson Hotel, the total profitability of the hostelry business unit and the productivity of the public increased.

*Keywords:* Coach leader, internal communication and digital technology.

## **Introducción**

En el Hotel Howard Johnson plaza resort & spa convention Center Villa Carlos Paz, es una organización familiar creada por el clan Elliot conformados por padre e hijas, todos oriundos de Salta, quienes poseen la mayor cantidad de acciones y los inversionistas.

El Hotel presenta la peculiaridad de ser prestigioso a nivel Internacional, reconocido hace más de 70 años en el mundo por su renombre, así de esta manera equilibrar el mercado turístico y empresarial.

Dentro de la categorización de hoteles, el mismo es de cuatro estrellas y consta de 127 habitaciones modernas con refinada decoración y todo lo necesario para ser un hotel de primera línea.

En la organización hay 80 colaboradores en nómina una gerente general y nueve mandos medios. Su misión es superar las expectativas de los clientes en calidad, servicio y obtener la mayor rentabilidad.

“En 2017 el hotel 4 estrellas superior, logró la ecoetiqueta en nivel bronce. Luego de un año con una excelente gestión sustentable con el cumplimiento de más requisitos, logró alcanzar el nivel plata.” (Biain, 2018)

La gestión sustentable está comprometida con la preservación del medio ambiente, el bienestar de su equipo y el de la comunidad, asimismo generar empleo para muchas de las familias de la zona de Villa Carlos Paz.

Sin embargo, para que toda organización exitosa se siga sosteniendo en el mercado se necesita que los gerentes se adecuen a los cambios y avances tecnológicos. Es por eso, que los directivos se plantean un escenario digital referido a la imagen, notoriedad, capacitaciones y transparencia de la entidad empresarial.

En el ámbito de trabajo, exige conocimientos, capacidades, habilidades y metodologías de trabajo directamente relacionadas con el entorno digital y que suponen un

cambio de mentalidad tanto en la gestión como en los procesos estratégicos de una empresa.

Para analizar esta **problemática** es imperioso conocer la realidad de los líderes de hoy, quienes tienen contratiempos de comunicación interna de la organización al no hacer uso responsable y consciente de los recursos digitales.

La característica principal, es que surge de las competencias digitales directivas, no solo adquirir esas competencias sino también, saber transmitir las a los equipos de trabajo mediante la comunicación sustentable, así facilitar las actividades laborales.

Todo gerente motiva al personal al crear armonía en la organización y para ello es necesario indagar en las necesidades de las personas, tanto de la parte empresarial como del trabajador y la organización en sí misma.

Por ende, la comunicación es un factor fundamental para cualquier tipo de empresa y es acorde a los valores de la organización y a los objetivos que quieren alcanzarse.

Los avances tecnológicos promueven la creatividad de las personas en el plano laboral, favorece la optimización del tiempo, mejoran su calidad de vida, el cual es la misión del hotel y disminuye los conflictos entre los miembros que participan de la empresa, que benefician el trabajo en equipo, y que comprometa al empleado con el planteamiento de la meta.

El presente estudio fue realizado con los antecedentes obtenidos de fuentes de investigación perteneciente a estudios científicos validados.

La primera referencia es el estudio realizado por el autor Abarca:

“El líder como coach, nombre que le dio a su obra, en la que se presentan las naciones principales y, también, un poco más profundas, acerca de la forma de acción que tienen los líderes que deciden guiar a otros en su crecimiento personal que ayuda, asimismo, a los colaboradores.” (Fabriessín, 2016)

La segunda referencia es el estudio “Aproximación a los usos comunicativos internos y externos de las redes sociales digitales en contextos institucionales” (Egidios, Carcar, & Paez, 2015)

La investigación ha tenido como objetivo acercarnos al conocimiento de la modalidad que asumen las prácticas relacionadas al uso de las redes sociales digitales en los ámbitos comunicacionales de organizaciones medianas, en Córdoba, Argentina.

La observación se realizó a tres instituciones organizacionales de Córdoba perteneciente al sector público, privado y de la sociedad civil. Se determinó que en los medios digitales se sigue pensando en la organización como emisor y en los públicos como receptor.

La tercera referencia es el estudio “Presencia en las redes sociales y reputación online en los hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas de la ciudad de Córdoba”. (Abeide, 2018)

El objetivo general fue el grado de presencia en las redes sociales y que se obtuvo una mayor reputación online con evidencia empírica y de calidad.

La unidad de análisis fue en 27 establecimientos hoteleros, 17 de tres estrellas, 8 de cuatro estrellas, y 2 de cinco estrellas. Se analizó que en diversos planos como atención, cortesía, confort, higiene, y seguridad, influyen en la reputación del hotel online.

Los hoteles innovadores con apertura al cambio tienen más posibilidades de lograr una mayor satisfacción.

El uso correcto de redes determinó la puntuación obtenida en booking y tripadvisor superando a los hoteles de menos puntuación.

Los hoteles de menos puntuación son aquellos que no usan redes en su mayor rendimiento, así como también los que tienen una página deficiente.

Se evaluó el grado de la web 2.0 y se demostró que las redes sociales son nuevos canales de comunicación y venta. La reducción de costos y ofrece nuevos recursos, los cuales están al alcance del mundo.

Expuesta la organización se determina la importancia de la comunicación interna y se enmarca nuevas necesidades, digitales procedentes de los cambios tecnológicos. Estos nuevos medios de comunicación permiten obtener información a una velocidad casi instantánea y deja atrás los medios tradicionales.

## **Análisis de la situación**

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno que no pueden controlar y que las afecta en forma directa. Para defenderse, las organizaciones, crean estrategias desafiantes. Para ello dispone de herramientas estratégicas.

Este contexto en el que están inmersas está compuesto por variables, las cuales están presentes en la herramienta Pestel, que corresponde a los sectores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal

En el estudio del microentorno, la herramienta a utilizar es Porter, la cual analiza las fuerzas intervinientes del mercado y por último, Foda que analiza variables internas de la empresa.

Este año 2020, la pandemia covid-19 atraviesa los sectores mencionados y provoca un cambio radical en nuestro país, así como en el mundo entero.

### *Análisis externo de la situación*

#### *Sector Político*

Las estrategias se realizan al conocer los aspectos políticos de nuestro país, Argentina para obtener su máximo beneficio al reducir la pobreza mediante las políticas activas, las cuales influyen en la organización.

Esta necesidad de implementar estas políticas activas, y resolver la situación con el apoyo a sus trabajadores y sus hogares, se dispuso estas medidas.

...el incremento en las partidas para comedores escolares y comunitarios; el otorgamiento de un bono extraordinario para jubilados, pensionados, titulares de la Asignación Universal por Hijo y de la Asignación Universal por Embarazo; la eximición de las cargas patronales a los sectores afectados por la pandemia; el refuerzo del seguro de desempleo; la fijación de precios máximos para alimentos de la canasta básica; el ingreso familiar de emergencia; la prohibición de cortes de servicios por falta de pago; la provisión de créditos a Pequeñas y Mediana Empresas (PyMEs); facilidades para créditos hipotecarios; congelamiento temporario de

alquileres y suspensión de desalojos; la creación del Fondo de Garantía para las Pymes y del Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción; la prohibición de despidos y suspensiones por 60 días; entre otras. Tales medidas permitieron mitigar las consecuencias de la enfermedad y el colapso del sistema sanitario y aliviaron, a su vez, las negativas consecuencias económicas y sociales. (Tolosa Paz, 19/06/2020)

La especificación de políticas nombradas en cada sector hace de Argentina un país solidario, incluso con proyectos a la sustentabilidad para levantar el país y disminuir la pobreza, así como los demás países salen adelante a pesar de las guerras, pobreza y crisis ocurridas.

### *Sector económico*

Argentina se enfrenta al covid-19 y se le suma a la crisis que gesta hace varios años. El legado que recibió el Presidente Alberto Fernández es una alta tasa de inflación, la más alta del mundo, y una deuda Nacional que se acerca al 90% del PBI.

Argentina en la **economía** es número 26 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2018 fue de 378.385 millones de euros, con una deuda del 86,06% del PIB. Su deuda per cápita es de 8.492€ euros por habitante. La última tasa de variación anual del IPC publicada en Argentina es de julio de 2020 y fue del 42,4%. (www.datosmacro.com, 2020)

- Capital Argentina: Buenos Aires
- Población: 44.560.000
- Superficie: 2.780.400 km<sup>2</sup>
- Moneda: Pesos argentinos
- Religión: Mayoritariamente cristianismo
- Pertenece a: G20, FMI, MERCOSUR, OEA, ONU, UNASUR

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Argentina, en 2019, (...) con el que se sitúa en el puesto 67 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación al resto de los 196 países del

ranking de PIB per cápita. (...) Argentina, con una población de 44.560.000 personas, se encuentra en la posición 31 de la tabla de población, compuesta por 196 países y mantiene una muy baja densidad de población, 16 habitantes por Km<sup>2</sup>. (www.datosmacro.com, 2020)

El IDH es un importante indicador del desarrollo humano que elabora cada año Naciones Unidas. Se trata de un indicador que, a diferencia de los que se utilizaban anteriormente que medían el desarrollo económico de un país, analiza también la salud, la educación y los ingresos.

IDH tiene en cuenta tres variables: vida larga, saludable y conocimientos y nivel de vida digno. Por lo tanto, influye en la esperanza de vida Argentina esté en 76.37 años, su tasa de mortalidad el 7,62% y su renta per cápita sea de 12.887 euros. (www.datosmacro.com, 2020)

Volviendo al tema anterior, siguiendo con el tema de endeudamiento de Argentina, es la novena vez que entra en default, significa que estamos en cesación de pagos, al no pagar la deuda.

Al no pagar y tampoco cerrar un acuerdo de reestructura o canje de deuda con sus bonistas, Argentina entró en lo que se llama un "default selectivo", esto significa que una parte de su deuda externa son títulos que quedaron impagos.

Algunos advierten que estos "buitres" podrían entrar en acción, aprovechando los problemas de Argentina para comprar sus bonos baratos y luego trabar una futura reestructuración.

Por último, está el tema de la reputación: aunque sea técnica, esta nueva cesación de pagos coloca a Argentina solo un escalón por debajo de Ecuador y Venezuela, los países con más defaults soberanos en la historia moderna. (Smink, 2020).

En el diario Cronista se expresa de manera diferente,

“Argentina ha decidido decir casi nada sobre su estrategia económica y en cambio, adelantar a los acreedores que esperen una oferta minuciosa de reestructuración de la deuda...” (Cronista, 2020)

Por consiguiente, La incertidumbre de un plan económico evade las expectativas de resolver los problemas financieros y se lleva a cabo una re-estructuración de deudas realizadas hace pocos días con respaldo de la ONU. Argentina, grupo 77 y China logran la reestructuración.

### *Sector social*

Dentro de lo mayores efectos sociales esta la pobreza infantil, quienes son victimas ocultas del coronavirus. Si bien, continúa la pandemia aumenta en forma significativa la indigencia.

En consecuencia, los esfuerzos del gobierno Nacional en inversión de comedores, asistencia de Salud y Asistencia Social hacen del escenario un poco mejor.

Las nuevas proyecciones alertan que, en diciembre de este año, el porcentaje de niños y niñas pobres alcanzaría el 62,9%. UNICEF basa sus cálculos en datos oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) y pronósticos del Producto Bruto Interno (PIB), provenientes del Fondo Monetario Internacional (FMI). El 24 de junio el FMI presentó las nuevas proyecciones por países y, en consecuencia, la actualización muestra un incremento de casi 5 puntos respecto a los niveles de pobreza infantil estimados en mayo de 2020 (58,6%) al 62,9% actual. (Unicef, 2020)

Las nuevas estimaciones del organismo alertan que, entre diciembre de 2019 y diciembre de 2020, la cantidad de niñas y niños pobres pasaría de 7 a 8,3 millones. La pobreza en Argentina aumentó extremadamente.

### *Sector tecnológico*

La tecnología va en relación a la economía del país y de la mano se le suma covid-19. Es por eso que la infraestructura tecnológica en Argentina acarrea problemas de velocidad de acceso a internet y que afecta a las organizaciones y la vida familiar, quienes además, se adaptan a la realidad.

Mientras la Ciudad de Buenos Aires tiene más conexiones que hogares y la penetración a nivel nacional alcanza al 65,8%, aún hay provincias tasas inferiores al 50% como es el caso de La Rioja 47,9%, Chubut 47,6%, Salta 44,5%, Jujuy 44,3% y Mendoza 40,7% y mínimos en Tucumán 39,5%, Misiones 39,3%, Corrientes 38,5%, San Juan 37,1%, Chaco 35,9%, Santa Cruz 35,6%, Catamarca 30,9% y Formosa 30,1 por ciento. (infobae, 2020)

La precariedad de las comunicaciones por celular y la pobre velocidad de conexión con la que cuentan la mayoría de los hogares argentinos. En este aspecto, la Argentina ocupa el sexto lugar apenas por encima de Brasil, pero bastante lejos de Chile o Paraguay.

### *Sector ecológico*

La sostenibilidad ambiental en Argentina posee una gran diversidad de recursos naturales. No presenta serios problemas de sostenibilidad del desarrollo macroambiental. En contraste se evidencian problemas relativos a la contaminación, la erosión de los suelos, y la pérdida de bosques.

Las emisiones de gases de efecto invernadero provienen principalmente de la energía, los cambios en los usos del suelo como la deforestación. Las consecuencias en términos del cambio climático se manifiestan en alteraciones como de desastres naturales.

La Agenda 2030 debe ser vista como un desafío y una oportunidad para abordar sistemáticamente las problemáticas que enfrenta Argentina a nivel económico, social y ambiental. Sus objetivos, metas e indicadores brindan una matriz para orientar la formulación, implementación de estrategias de desarrollo sostenible que supongan soluciones integradas para los múltiples problemas que se han

identificado, de modo que el país pueda desplegar plenamente su potencial de crecimiento económico, avanzar con decisión en materia de inclusión social y progresar en lo que respecta a la sostenibilidad ambiental. (ONU, 2017)

2019 -El sector turístico en Argentina ya tiene a sus primeros 100 establecimientos hoteleros certificados en sustentabilidad “Hoteles más Verdes”, lo que evidencia el fuerte trabajo y compromiso de la industria de la hospitalidad con la preservación del medioambiente, el patrimonio cultural y social y el crecimiento de las economías regionales. Parte de este logro fue posible gracias al trabajo conjunto que ha venido realizando la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina – AHT –

Sin embargo, para 2020 Argentina con la pandemia covid-19 y el cierre de fronteras para evitar contagios, decae el turismo tanto Nacional como Internacional.

### *Sector legal*

En tiempos de pandemia, el teletrabajo esta al auge, las organizaciones por fuerza mayor se adaptan a la situación. A pesar de ello, hay una discrepancia en cuanto a la ley a pesar de los reclamos del sector privado, no queda otra que aceptar el cambio al cual algunos se resisten. La necesidad obliga a la aplicación en todos los sectores, el 30 de Julio aprueban la ley N°27555 y la comunicación digital sostenible se inserta en cada hogar con los recursos que dispone.

“El Senado aprobó hoy la Ley de Teletrabajo. Las cámaras empresarias argumentan que será el fin de un régimen que, a su juicio, hasta el momento viene funcionando bien y que hay condiciones que harían "inviabile" la opción de contratar a un teletrabajador.” (www.lanacion.com.ar, 2020).

La población Argentina se ajusta a los cambios tecnológicos en todos los estratos sociales y la pandemia modifica la vida familiar, a las organizaciones y el mundo.

Por otro lado, se estableció restricciones a la circulación de personas en todo el país a fin de reducir la exposición al contagio de la COVID-19 en el marco de la emergencia sanitaria lo que perjudicó al sector hotelero.

### *Conclusiones del análisis externo*

Argentina no logra salir de las crisis que acarrea varias generaciones tanto políticas, económicas, y sociales. Además covid-19, se incorpora al suceso que no logra salir el país.

El miedo al contagio y las medidas implementadas por el gobierno limitan la circulación de las personas. Esto, que acontece, provoca cambios drásticos en el sector hotelero especialmente por el cierre de fronteras.

Si bien Argentina viene con una inflación y la moneda extranjera vale más que la nuestra, el sector hotelero lo resiente.

El hotel Howard Johnson se encuentra en una difícil situación con una realidad que no puede escapar. Así que para hacer frente, hay que crear propuestas innovadoras.

Asimismo, el hotel utiliza herramientas digitales y se adapta a las necesidades comunicacionales sustentables que agregan valor a sus servicios.-

### *Análisis del microentorno de la empresa*

#### *Cinco fuerzas de Porter*

**Competidores:** Los mejores hoteles en la Ciudad de Villa Carlos Paz son, La Posada del Qenti, Lusso Apart Hotel, Eleton Resort & Spa, Hotel Estilo MB, Pinares Panorama Suites & Spa, La Lajas, Hotel Pinares del Cerro Y Hotel Portal de Lago Hotel. Dichos hoteles presentan similares características de lujo por lo que su rivalidad se destaca en la diferencia de Servicios que ofrecen en cuanto a calidad.

Por otro lado, está la competencia desleal de alquileres de departamentos en edificios sin registro como unidad hotelera.

**Ingreso de Nuevos Competidores:** La inversión en hoteles de cuatro estrellas es muy alta oscila de cincuenta plazas en 25 habitaciones con sus respectivos requerimientos. El nivel de prestación de servicios que brinda a sus huéspedes, en ubicación, instalaciones, ascensores, aire acondicionado piscina y servicios.

Así que el hotel Howard Johnson en cuanto a su categoría marca la diferencia al tener la franquicia y en cuanto a sus colegas se ayudan mutuamente mediante comunicación informal en chat en caso de eventos importantes. Además se requieren más hoteles de esa envergadura para atraer más clientes.

**Poder de Negociación con Clientes:** Las perspectiva del hotel Howard Johnson en sus comienzos eran turísticos, luego crece conforme conocían al cliente y sus expectativas, hasta llegar a los corporativos nivel país, estudiantiles, jubilados y deportivos.-

Se utiliza la creatividad para no caer tanto en la rentabilidad, ofrece calidad, se escucha al huésped en forma presencial como la utilización de distintas redes informáticas, y se soluciona antes de su salida del hotel, es política del hotel.

Además la pandemia afecta de forma exponencial y se aplican protocolos a Nivel Nacional a los pocos clientes que circulan, desde la recepción, desinfección en áreas comunes.

**Poder de Negociación con Proveedores:** Con respecto al poder negociación con proveedores son de consumo masivo y de calidad al ser un hotel de envergadura. El hotel se compromete a la preservación del medio ambiente, es por eso que los proveedores sustentables son bienvenidos.

Además de la seriedad en el cumplimiento de servicios y experiencia en el rubro hotelero.

**Productos o servicios sustitutos:** En Villa Carlos Paz existen numerosos establecimientos desde distintas categorías de hoteles hasta cabañas, casas, hostel, apart hoteles y departamentos que es la actividad característica de la ciudad y ser el centro turístico más importante de la Ciudad de Córdoba.

### *Análisis interno de la empresa*

## **Foda**

### Fortalezas:

- \*Pertenece a una cadena de hoteles reconocida internacionalmente.
- \*El hotel, al ser franquicia tiene asegurada la excelencia en servicios de calidad. Infraestructura, procedimientos y estándares exigidos por ley y por pertenecer a la franquicia.
- \*Marca la diferencia en cuanto a eventos de producción artística, humorística y temática.
- \*Los problemas en cuanto a servicios al cliente son chequeados mediante redes sociales por gerencia
- \*Se ofrece promociones para afrontar la pandemia y ofertas para el próximo año.

### Oportunidades:

- \*Pertener a los mejores ecohoteles del mundo y abrir un nuevo mercado al preservar energía, agua y cambio climático.
- \*Aumentar la creatividad mediante propuesta y planes innovadores para la región.
- \*Optimizar y actualizar canales de distribución para llegar al cliente mediante call center y portales de internet.
- \*Ofrecer paquetes personalizados diseñados para Clientes.

### Debilidades:

- \*Contratiempos en conectividad de internet en las habitaciones.

\*Desactualización en herramientas tecnológicas.

\*Informalidad en la transmisión de información interna.

\*Invertir en capacitaciones de comunicación interna.

Amenazas:

\*Sobrecarga de trabajo debido a la dificultad de conectividad.

\*Falta de presupuesto en inversiones tecnológicas por afectación de la crisis económica del país.

\*Necesidad de formación en mandos medios en procedimientos digitales.

\*Situación de pandemia por tiempo indeterminado.

\*Baja demanda en el hotel por la pandemia que genera incertidumbre.

Se realizó un análisis externo e interno de la organización con la finalidad de conocer las variables que afectan a la organización.

Todas estas variables influyen tanto internamente como externamente porque estamos inmersos en un contexto y la empresa está sumergida en ese contexto. Se aplicaron las técnicas (pestel, forter y foda) para el análisis.

Este estudio nos ayuda a determinar la propuesta de mejora o plan de implementación, así como para elaborar el presupuesto y su rentabilidad y como esta posicionada la misma.

La pandemia covid-19 nos trajo una caída importante al nivel hotelero 97% así como también afecto a todos los estratos sociales y continúa en el día a día. La situación es desesperante son 120 días sin actividad y por consiguiente sin trabajo.

## Marco teórico

En el marco teórico se fundamentará el plan de competencias estratégicas en gestión a los colaboradores que se presentará al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el rol de líder coach de comunicación interna digital. Incluye los siguientes ejes centrales para su construcción: Competencias líder coach, comunicación interna y recursos digitales. Estos conforman la estructura que ese estableció entre las variables y la cuestión de la investigación.-

### *Comunicación interna*

Se comenzará con la comunicación dentro de las organizaciones para armonizar las relaciones entre los públicos internos.

Según los Autores Cuenca & Verazzi,( 2018)

Es el conjunto de actividades de comunicación desarrolladas por una organización, orientadas a la creación y mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, contribuyendo, a su vez, al logro de los objetivos organizacionales.

Con el propósito de argumentar la importancia que brinda la comunicación interna en las organizaciones, se propondrá otro autor.

La comunicación es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo. (Brandolini & Gonzalez Frigoli, 2009, pág. 25)

### *Recursos digitales*

Las innovaciones tecnológicas han acelerado la explosión de grandes volúmenes de datos y se aprovecha para nuevas oportunidades de negocios más inteligentes, operaciones eficientes y clientes más felices.

Como afirma el autor (Aguilar, 2019)

Son los grandes pilares los medios sociales, social media, la movilidad (teléfonos inteligentes, tablet, app), Cloud compute (computación en nube) e internet de las cosas (M2M, sensores de todo tipo, chips NFC, RFID)... crecen exponencialmente y son fuentes y origen de todo tipo.

En el estudio se vincula el problema de investigación con las variables, las cuales se alteran constantemente, con el fin de integrar los conceptos. Además nos sitúa en un plan sustentable para la organización.

Este plan se basará en la transformación de sus tres pilares. Desde ser líder que lidera mediante el entrenamiento a sus públicos internos y utiliza la tecnología avanzada como medio para mejorar a la organización.

### *Competencias Líder Coach*

Las “aptitudes” como las “competencias”, se pueden aprender y desarrollar, pues se trata de adquirir ciertos conocimientos. Sin embargo la diferencia entre ambas estriba en la forma en que se produce el aprendizaje. Las competencias pueden aprenderse en el aula, pero las aptitudes solo pueden adquirirse directamente o desempeñando el trabajo. El peligro reside en que puede adquirirse una serie muy amplia de destrezas sin desarrollar la capacidad de conocer cuándo utilizan cada una de ellas y de qué forma. La supervisión desempeña un papel de suma importancia al ayudar a la persona supervisada a transformar sus competencias en capacidades, y a garantizar que las aptitudes se demuestren con una mayor capacidad para trabajar con demás con una compasión audaz.

Las “capacidades” están relacionadas con nuestra forma de ser más que con nuestra forma de hacer. Son cualidades humanas que pueden alimentarse y refinarse. Las capacidades también pueden considerarse como el arraigado espacio que disponemos en nuestro interior para contener la complejidad. Todos hemos conocido personas que parecen tener muy poco espacio interno para relacionarse con nosotros, así como otras personas que, al parecer, disponen de un infinito espacio interno que nos dice que están completamente presentes ante cualquier cosa que se necesite compartir o hacer.

Las capacidades no son cosas que se adquieran ni lugares a donde se pueda llegar. Cada capacidad supone tener que desarrollarla durante toda la vida, y el desarrollo no es un proceso en un solo sentido. Sin la práctica y la supervisión, todas las capacidades pueden atrofiarse en nuestro interior y reducirse nuestra eficacia. El desarrollo y el aprendizaje son de por vida, no es algo que solo se nos brinde en la escuela. Lo mejor de todo es que siempre hay algo nuevo que se puede aprender. (Hawkins, 2017)

Con el fin de integrar los conceptos adquiridos con el pensamiento de Oscar Anzorena y cambiar el pensamiento de liderazgo, cómo influencia hacia los demás y cumplir objetivos hacia un liderazgo de valores, de agregar valor, compromiso y generar competencias.

Quien lidera debe simbolizar los valores que sustenta y debe convocar a los demás a partir de sus actitudes y comportamientos. Es desde este lugar de coherencia entre el decir y el hacer que los líderes construyen la autoridad que, esencialmente, le es otorgada por las personas. (Anzorena, 2019)

## Diagnóstico y discusión

El análisis de contexto del Hotel Howard Johnson nos permite determinar las dificultades internas y externas de la organización para pronto mejorar, enriquecer y valorizar a la misma.

El aluvión tecnológico provoca cambios profundos y transformaciones tanto en los hábitos como en las costumbres y de esta manera crea la cultura digital. Por consiguiente, los líderes del Hotel Howard Johnson mediante la habitualidad del entrenamiento desarrollarán procedimientos dirigidos a sus públicos internos mediante la elaboración de recursos digitales sustentables y mejorarán la nombradía.

En la actualidad, Howard Johnson respecto a las entrevistas de evaluación de desempeño realizadas a los gerentes de las distintas áreas presenta carencia de conocimientos digitales de envergadura en la organización, como resultado falta de rapidez en obtener información relevante. Se necesita vínculos informativos ágiles desde la cúpula hacia toda la organización.

El camino para llegar a la visión, misión y cumplir con los objetivos de la organización es mediante los procedimientos y lineamientos internos. Si bien, para cumplir con los mismos, la pandemia afecta y la hace más lento.

### *Conclusión diagnóstica*

El líder coach no cuenta con una planificación en comunicación interna y no se obtiene el máximo provecho a la tecnología. El desconocimiento y la falta de actualización pueden llevar a que la información fluya de manera ineficiente. Estas empresas pierden tiempo, agilidad en la comunicación y desaprovechan el valor del procesamiento de los datos e información que contienen los mensajes.

La sugerencia es realizar un plan de implementación para planificar los recursos de manera organizada y estratégica. Esto fomentará el sentido de pertenencia, mejorará la comunicación entre departamentos con mayor claridad, rapidez, conflictividad y rumorología.

Impactará directamente sobre la gestión diaria y en los resultados finales de las empresas al incrementar el rendimiento y la rentabilidad. La mejora productiva se reflejará directamente en el porcentaje de ventas del hotel.

Esa diferencia marcará la atención meticulosa y detallada del producto y servicio, en nuestro caso las ventas. La cual estará presente respecto al trabajo que hay detrás de la organización, al mejorar el líder coach los procesos de comunicación interna y la digitalización.

Por lo tanto, es básico tener muy presente la comunicación interna y como estamos en la era digital, a gran velocidad nos influyen en cada una de las actividades, es por eso que es sustancial tenerla como una de las políticas de Recursos Humanos que más valor genera entre la empresa y sus trabajadores, o como una importante herramienta para conseguir el éxito del día a día y alcanzar los objetivos empresariales.

Si bien ante la situación que atraviesa el mundo respecto la pandemia, hace posible que un líder coach se comunique con sus públicos internos en forma personal para pasar a ser digitalizada.

## Plan de implementación

### *Objetivo general*

Implementar un plan estratégico de competencias estratégicas en gestión a los colaboradores del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el rol de líder coach de comunicación interna digital

### *Objetivos específicos*

1. Optimizar las competencias de los participantes que les permitan alinearse hacia un propósito de dirección, futuro y mejora continua mediante la implementación de una capacitación de liderazgo coach. Esta potencialidad disminuye el índice de absentismo que repercute en la comunicación interna y desempeño laboral.
2. Respalda a los participantes con tácticas estratégicas de comunicación interna a través de la elaboración de una revista digital como de otros medios digitales en el cual participen en su elaboración y permita una mayor cohesión de grupo al hacer mas sustentable a la organización.

### *Alcance*

El alcance se estima en un período de **12 meses** con fecha de iniciación de 1° de diciembre 2020 con fecha de finalización 30 de noviembre 2021.

El mismo se llevará a cabo en la Ciudad de Villa Carlos Paz en las instalaciones del Hotel Howard Johnson con el mobiliario acorde a la actividad a desarrollar.

El contenido está condicionado a competencias digitales de comunicación interna de alto nivel en las organizaciones que desean una sociedad con fines exitosos.

### *Acciones a desarrollar*

Se establecerán tres procedimientos vinculados a los objetivos específicos del plan estratégico. Se determinarán la actuación en relación a las 3 variables propuestas, las cuales están en los objetivos: competencia, ausentismo y comunicación interna.

## Acciones a desarrollar 1: Capacitación Líderes Coach

Se destina a mandos medios y gerentes de la empresa para transmitir las estrategias de la dirección a todos los colaboradores de la empresa y los mismos también transmitan sus inquietudes.

El propósito de la capacitación es desarrollar las competencias de los líderes al considerar que quien lidera desempeña el rol de coach de manera de incentivar al personal entre la coherencia del decir y el hacer.

Esta perspectiva se dedica a la evolución y al despliegue de la potencialidad de las personas y las organizaciones como valor principal. Se evaluará la interacción grupal de los participantes respecto de habilidades de visión personal, conversacionales y fortaleza emocional.

### *Temario*

- ❖ Construir una visión compartida con espíritu de equipo al plantear objetivos en forma conjunta con sentido de pertenencia.
- ❖ Lograr coherencia de lenguaje, cuerpo y emoción como competencia conversacional.
- ❖ Acompañar y facilitar el desarrollo del potencial de las personas y de los equipos para mejorar el desempeño laboral.
- ❖ El autoliderazgo en como implica ser la mejor versión de uno mismo.
- ❖ Impulsar al equipo en virtud de la emocionalidad colectiva que repercute en el clima organizacional.

### Recursos

-Recursos humanos: Personal de RRHH, asesores externos, dirección de la empresa y mandos medios.

-Recursos materiales: PC, acceso a internet y wifi.

-Recursos técnicos: Material de estudio y capacitación externa.

## Control

### *Evaluación integral 360°*

La verificación del procedimiento se realizará con la evaluación integral 360°. Se refiere al contexto general que envuelve a cada persona en forma circular la cual tiene interacción con el evaluado.

En el mismo, participan superior, colegas, compañeros de trabajo, subordinados como clientes internos y los externos de modo de identificar sus fortalezas y debilidades frente a las competencias y conductas esenciales para el cargo que la empresa define.

Al concluir la evaluación de aprendizaje, se comunicará al personal los conocimientos que se evaluarán y que son primordiales para el Hotel Howard Johnson.

En segunda instancia, todos los involucrados en la evaluación deberán conocer en qué consiste los objetivos de manera de hacer un impacto organizacional con la finalidad de enriquecer las competencias adquiridas.

El mismo se realizará vía zoom, en el último día del encuentro con asistencia obligatoria.

### *Encuesta de satisfacción*

En la encuesta de satisfacción enviará un formulario google workspace personalizado haciendo inca pié en qué aspectos mejoraría la capacitación y que temas desea indagar en un próximo encuentro.

\*La duración del plan de capacitación es de **2 meses** con asistencia los días viernes, que corresponde a 8 encuentros de 3 hs. Reloj.

## Presupuesto

Concepto	Costo por Unidad	Costo total	Proveedor
Capacitación líder coach (10)	\$10.000	\$100.000	Verónica S. Cortez
Honorarios	\$25.000	\$25.000	Verónica S. Cortez
Total			\$125.000

## Acciones a desarrollar 2: Cálculo de índice de ausentismo

Se considerará que el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz estima un tope aceptable de ausentismo que no supere el 5% de ausencias, calculadas sobre el total teórico de empleados que trabaja en una empresa.

El ausentismo es considerado como la inasistencia de un trabajador en relación de dependencia de por lo menos una jornada de trabajo durante un período determinado.

Se tomarán indicadores principales en proporción a trabajadores ausentes, composición del personal ausente según la causa y cantidad de días de ausencia por trabajador ausente.

La medición se realizará con la finalidad de calcular el ausentismo. El cual muestra el porcentaje de tiempo no trabajado que expone hombres/días de ausencia, en relación a los hombres días de trabajo en el transcurso de un **año laboral**.

### *Temario*

Se examinarán cada una de las causas de ausentismo que disminuye la productividad en relación a la cantidad de personal que no concurrió a su trabajo durante el mes bajo análisis.

- |                       |                                     |
|-----------------------|-------------------------------------|
| -Enfermedad           | -Sanciones                          |
| -Problemas personales | -Motivos gremiales                  |
| -Accidentes           | -Estudio                            |
| -Falta sin aviso      | -Nacimiento, matrimonio y defunción |
| -Maternidad           |                                     |

### Recursos

- Recursos humanos: Dirección de la empresa, Personal de RRHH y mandos medios.
- Recursos materiales: PC, acceso a internet y wifi.
- Recursos técnicos: Programadores técnicos power bi y power bi mobile.

## Control

El estudio se presentará según aglomerados relevados mediante la herramienta power bi desktop que crea modelos eficaces y elabora informes didácticos y de visualización de datos.

Estos estudios evidenciarán los datos que se deberán corregir para subsanar y disminuir los costos que acarrea en la productividad.

La actividad durará un periodo de **12 meses** con la finalidad de organizar totalmente el sector en forma dinámica. El control será en forma mensual hasta llegar al cálculo anual.

## Presupuesto

	Costo por Unidad	Costo total	Proveedor
Calculo de índice de ausentismo anual	\$10.000	\$120.000	Power bi desktop
Consulta programadores	\$15.000	\$15.000	Soluciones PC
Honorarios	\$100.000	\$100.000	Verónica S. Cortez
Totales			\$235.000

## Acciones a desarrollar 3: Elaboración de la redacción de la revista digital

En cuanto a la responsabilidad de sustentabilidad y como vía de llegar a todo el personal del Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz. Se confeccionará una revista digital de comunicación interna para motivar e integrar al personal.

La comunicación interna genera valor y mejora el clima laboral, desde relacionarse con el personal que produce un impacto en la organización en virtud de mejorar el rendimiento.

## Temario

- ❖ La importancia de conocer la visión, misión y objetivos de la organización.
- ❖ El valor que genera la comunicación interna en la organización.

- ❖ La participación del personal en la revista al enviar fotos grupales, artículos para compartir, opiniones, entrevistas, actividades deportivas y asuntos que anhelan conocer y resolver.
- ❖ Las siete claves para diseñar la revista digital: Presentación, manejo de contenidos, atención en las imágenes, elaborar secciones, aparición o relevancia de nuevos contenidos y calidad.

#### Recursos

-Recursos humanos: Dirección de la empresa, Personal de RRHH y mandos medios.

-Recursos materiales: PC, acceso a internet, android y wifi.

-Recursos técnicos: Imprenta digital.

#### Control

La comprobación se realizará por intermedio del Tinypulse engage de forma de saber que tan motivados están, después de leer la revista digital como encuesta motivacional.

Todas las semanas se realizará un pulso rápido de una pregunta a los empleados. De esta manera, podrán responder por intermedio de su dispositivo android e incluso se enviará recordatorios para que no se olviden de responder en el horario laboral.

**El lapso estimado se proyectó por 3 meses.**

#### Presupuesto

Concepto	Costo por Unidad	Costo total	Proveedor
Colaborador imprenta digital (25 pág.)	\$15.000	\$15.000	Imprenta digital online
Honorarios	\$10.000	\$10.000	Verónica S. Cortez
Totales			\$25.000

*ROI: Retorno de la inversión*

El retorno de inversión se extrajo en base al plan propuesto al Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz. Se considera la datos de inflación del 22.3% de la variación acumulada total Nacional correspondiente setiembre/20 de Indec con fecha 14 octubre 2020.

La información resultante del balance correspondiente al cierre de ejercicio, previa consulta del incremento del dólar que fluctuó cambios.

El total neto correspondiente al balance 2019, es de \$215.428.126. La propuesta de las ventas hoteleras optimizará en un 0.3% obteniendo un beneficio \$646284.378, a los cuales restamos el costo total del plan \$380.000, que distribuidos sobre el costo total llega a un porcentaje de 168% de retorno.

Se estima que por cada 100 pesos invertido el Hotel Howard Johnson va a recuperar a 168%. Se recupera la ganancia en 100% y se optimizará 68%.-

$$\begin{array}{rcccl} \text{Beneficio} & & \text{Costo del} & & \\ \text{del plan} & & \text{plan} & & \\ \mathbf{\$646.284,38} & \times & \mathbf{\$385.000,00} & = & \mathbf{168\%} \\ \hline & & \mathbf{\$ 385.000,00} & & \\ & & \text{Costo del plan} & & \end{array}$$

Marco Temporal

Procedimiento	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21
Semanas	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
Procedimiento 1: Capacitación de Líderes coach												
Presentación, disertación.	■											
Espíritu de equipo y Lenguaje corporal		■	■									
Autoliderazgo y desarrollo Personal			■	■								
Emocionalidad colectiva												
Evaluación integral 360												
Encuesta de satisfacción												
Procedimiento 2: Cálculo de índice de ausentismo												
Nómina del personal	■	■										
carga de novedades al programa	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Archivo Doc. respaldatoria de novedades.			■		■		■		■		■	
Presentación de informes mensual			■		■		■		■		■	
Cálculo de ausentismo anual												■
Procedimiento 3: Elaboración redacción revista digital												
Elección formato y logo										■	■	
Contenidos (com. Interna) y secciones										■	■	■
Imágenes y calidad											■	■
Consulta imprenta digital												■
Encuesta motivacional												■

## **Conclusiones**

La conclusión que arroja el reporte de caso en el Hotel Howard Johnson Villa Carlos Paz, es que optimiza su rentabilidad por intermedio de las competencias estratégicas en gestión a los colaboradores del Hotel Howard Johnson de Villa Carlos Paz en el rol de líder coach de comunicación interna digital al obtener ganancia que favorece y beneficia a la organización.

La capacitación es un aprendizaje constante que no solo mejora las competencias individuales sin también contribuye positivamente al desempeño de la organización. El esfuerzo y entusiasmo como inversión en la organización es mérito de la persona como de la organización.

El líder coach vincula talentos y estimula potencialidades en forma conjunta en equipos de trabajo que se observan en la organización y el crecimiento de la misma. El crecimiento de la organización está en los valores que conforman su entorno.

El ausentismo laboral es un condicionante en los procesos productivos y examinar mensualmente cada uno de los indicadores o las razones del ausentismo es necesario para la competitividad de la organización. Mantener niveles bajos al conocer las causas mejora la rentabilidad.

La elaboración de la revista digital mejora el clima laboral al acercar al personal y motivar y de esta manera mejorar la comunicación entre los públicos de la organización. El hecho de fomentar la participación e involucrarse en actividades de la organización los compromete a formar parte de la imagen de la organización.

Todos estos beneficios del plan estratégico enriquecen la rentabilidad, el rendimiento y la utilidad, no solo en el aspecto monetario sino que fortalece los vínculos entre los públicos.

Sin embargo, estamos en un escenario del covid-19 que acelera a la tecnología fundamentalmente por el compartimiento de datos y el despliegue del aislamiento social preventivo y obligatorio.

### *Recomendaciones*

- Se sugiere en un futuro, actualizar y perfeccionar las competencias de los líderes coach en forma periódica e ir acorde a los avances tecnológicos en función de implementar en un horizonte no muy lejano, políticas de capacitación y desarrollo personal.
- Se recomienda a fin de mejorar las expectativas al porvenir de la empresa para soluciones venideras; aplicar políticas de comunicación interna que regule norme y marque un camino, de lo contrario, incide en el clima organizacional y generará insatisfacción en los colaboradores, quienes se sentirán excluidos de cualquier situación.

Además con las políticas se puede determinar el compromiso en relación a los valores de la organización como participación, transparencia, respeto, veracidad, diligencia y colaboración. Lo ideal es que se encaminen hacia la visión, misión establecida para alcanzar los objetivos.

- Se aconseja, con vías de hacer una previsión de los resultados futuros, hacer un seguimiento anual continuo, así disminuir la tasa de ausentismo, más adelante, no solamente por las causas mencionadas sino que las ausencias también son signos de insatisfacción laboral y desorden. Las cuales afectan la productividad y la motivación.

La solución visionaria es implementar políticas de ausentismo para que la información sea precisa, concisa y oportuna.

## Bibliografía

- Abeide, A. (2018). *Presencia en las redes sociales y reputación online en los hoteles 3,4 y 5 estrellas*. Córdoba.
- Aguilar, L. J. (2019). *Big Data analisis de grandes volumenes de datos en organizaciones*. Bs. As.: Alfaomega grupo editor.
- Anzorena, O. (2019). *Lider coach*. Bs. As.: Granica.
- Biain, I. (4 de Diciembre de 2018). Howard Johnson Villa Carlos Paz mas verde: Se cuelga la Medalla de plata de hoteles sustentables. *Infonegocios*.
- Brandolini, A., & Gonzalez Frigoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. Bs As: La Crujia Ediciones.
- Cronista, D. (Febrero de 2020). *www.cronista.com*. Obtenido de Financial times Argentina necesita un plan de crecimiento basado en la inversión:  
<https://www.cronista.com/financialtimes/Financial-Times-Argentina-necesita-un-plan-de-crecimiento-basado-en-la-inversion-20200217-0027.html>
- Cuenca, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. UOC.
- Egidos, D. F., Carcar, M. F., & Paez, L. *Tesis: Reporte de caso: Redes sociales digitales en contextos institucionales*. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Fabrissín, M. Liderazgo tradicional y liderazgo coach:un estudio comparativo en Pymes de la ciudad de Córdoba. *Tesis de licenciatura en gestión de recursos humanos*. Universidad Siglo 21, Córdoba.
- Hawkins, P. (2017). *Coaching y Liderazgo de equipos*. Bs. As.: Ediciones Granica S.A.
- infobae. (26 de Agosto de 2020). *www.infobae.com*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/03/14/coronavirus-y-conectividad-esta-preparada-la-infraestructura-tecnologica-para-que-los-argentinos-trabajen-desde-sus-casas/>
- Moreira, D. E. (Marzo de 2020). Obtenido de <https://medium.com/@david.ema.arg/de-catastrofe-a-oportunidad-analisis-pestell-del-impacto-del-covid-19-68670669c109>
- ONU. (2017). *Información para el desarrollo sostenible Argentina y la agenda 2030*.
- Prasit, N. S. (2015). *123RF*. Obtenido de Banco de Imagenes de clientes:  
[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fes.123rf.com%2Fphoto\\_](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fes.123rf.com%2Fphoto_)

15976362\_el-an%25C3%25A1lisis-de-la-situaci%25C3%25B3n-flecha-por-  
concepto-de-  
negocio.html&psig=AOvVaw3mLiPIvSHRKbEpx55WvgxY&ust=15978518591480  
00&source=images&cd=vfe&ved=2ahUKEwiuh4KV

Smink, V. (22 de Mayo de 2020). *www.bbc.com*. Obtenido de  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52764938>

Tolosa Paz, C. V. (19/06/2020). *Analisis Inicial de las Naciones Unidas covid-19 en Argentina*.

Unicef. (5 de Agosto de 2020). *www.unicef.org*. Obtenido de  
[https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza?gclid=EAIaIQobChMIko-s8\\_O46wIVh4aRCh2hSw\\_iEAAYAiAAEgIWPPD\\_BwE](https://www.unicef.org/argentina/comunicados-prensa/segunda-encuesta-rapida-pobreza?gclid=EAIaIQobChMIko-s8_O46wIVh4aRCh2hSw_iEAAYAiAAEgIWPPD_BwE)

*www.datosmacro.com*. (2020). Obtenido de  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>

*www.lanacion.com.ar*. (31 de Julio de 2020). Obtenido de  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/teletrabajo-los-puntos-mas-polemicos-ley-segun-nid2394362>

## Anexos

### Anexo 1

#### Evaluación de 360 Grados

Fecha:

#### Datos del evaluado:

Nombre:	
Departamento:	
Puesto:	

#### Datos del evaluador

Nombre:	

#### COMPETENCIAS A EVALUAR

##### Comunicación

1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.
2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.
3	Presta atención en las conversaciones.
4	Se comunica de manera escrita con claridad.
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.

#### CALIFICACIÓN

Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	3	4	5




<b>Trabajo en equipo</b>						
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					

<b>Resolución de problemas</b>						
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.					
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.					

<b>Mejora continua</b>						
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.					
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.					
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.					
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.					
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad					

**Organización y administración del tiempo**

<b>21</b>	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.
<b>22</b>	Completa en tiempo y forma los proyectos asignados
<b>23</b>	Utiliza eficiente los recursos asignados p/ llevar a cabo sus actividades.


**Enfoque en el cliente**

<b>24</b>	Mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.
<b>25</b>	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.
<b>26</b>	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.
<b>27</b>	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.
<b>28</b>	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.


**Pensamiento estratégico**

<b>29</b>	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.
<b>30</b>	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.
<b>31</b>	Su visión a largo plazo y busca oportunidades p/llevar a la organización al crecimiento.
<b>32</b>	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la org.


Enfoque a resultados						
33	Reconoce y aprovecha las oportunidades.					
34	Mantiene altos niveles de estándares de desempeño					
35	Demuestra interés por el logro de metas individuales. y organizacionales con compromiso.					

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
Indica algunas fortalezas y áreas de oportunidad particulares que identifiques en el evaluado	
FORTALEZAS	
OPORTUNIDAD	



Anexo 2

<i>Encuesta de satisfacción</i>					
Capacitador:					
Lugar de Capacitación:					
Fecha:					
Califique los sig. Aspectos 1 al 5 siendo 1 muy bajo y 5 excelente.					
	1	2	3	4	5
Exposición					
Presentación de los capacitadores.					
Temario					
1-Pertinencia de los temas acorde a la realidad.					
2-Claridad de los temas tratados y expuestos.					
3-Metodología					
4-Horario					
Mencione 3 temas de interés para futura capacitación.					
Comentarios y sugerencias:					

Anexo 3

Planilla de ausentismo

Legajo	DNI	Empleado	Mes-año	Enfermedad	Problemas Personales	Accidentes	Empleado	Maternidad	Sanciones	Motivos Gremiales	Estudio	Nac. Matrim defunción
			dic-20									
			ene-21									
			feb-21									
			mar-21									
			abr-21									
			may-21									
			jun-21									
			jul-21									
			ago-21									
			sep-21									
			oct-21									
			nov-21									
Subtotal												
Total												



Anexo 4

Encuesta de motivación

	1	2	3	4	5
¿Te parece interesante tener una revista digital en la Empresa?					
Te gustaría participar en la revista?					
¿Te sientes identificado con la Empresa?					
¿La visión de la empresa se refleja en la actividad que desarrollas?					
¿Tus compañeros se sienten comprometidos?					
¿Cómo considera la relación entre Ud. y sus compañero de trabajo?					
¿Su inmediato superior lo escucha?					
¿Participas en algún deporte?					
¿Realizas alguna actividad para ayudar a los demás?					

*Verónica S. Cortez*