



Universidad Siglo XXI

Trabajo Final de Graduación

***Employer Branding: Posicionamiento y refuerzo de marca de Lozada
Viajes en el mercado laboral turístico argentino.***

Rodrigo Alonso

37.743.237

RHU01692

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, Argentina

2020

Agradecimientos

A mis padres, por darme la posibilidad de formarme como profesional, brindándome todo su apoyo, contención y cariño en este camino, alegrándose por cada logro que conseguí en mi desarrollo académico y personal.

A mi hermana y hermano, quienes siempre estuvieron pendientes de mi progreso.

A Camila, quien siempre estuvo a mi lado brindándome ayuda, apoyo y contención en aquellos momentos en que más lo necesitaba.

A mis amistades más cercanas, que supieron aconsejarme y darme aliento para continuar con mis estudios.

A compañeros y compañeras de estudio, quienes fueron parte significativa del avance de aprendizaje, trabajando en equipo para el logro de los objetivos propuestos.

A profesoras y profesores, que con su gran dedicación y acompañamiento me brindaron las herramientas y conocimientos necesarios para mi formación como futuro licenciado.

A la Universidad Siglo XXI, lugar donde realicé este largo proceso de aprendizaje.

A todos ellos, ¡Gracias! Fueron de gran apoyo e inspiración para convertirme en un profesional.

Resumen

El presente Trabajo Final fue elaborado sobre el caso de Lozada Viajes, una red de franquicias de agencias de viaje que opera en el rubro turístico argentino desde hace más de 30 años. La casa central se encuentra ubicada en la Provincia de Córdoba.

A raíz del análisis situacional de la Organización, se demostró la importancia de trabajar y reforzar la marca empleadora, de generar propuestas de valor a los empleados a modo de atracción y retención de colaboradores talentosos en la empresa, obteniendo de esta manera una plantilla de personal altamente calificada, comprometida y motivada.

La propuesta de mejora consistió en la creación de un plan de perfeccionamiento y refuerzo de su imagen como empleadora, a través de acciones tendientes a optimizar las competencias y conocimientos comprendidos por los colaboradores de la compañía, ejecutando un plan de carrera para el departamento de ventas que impulse el desarrollo profesional de los recursos humanos de la empresa, apostando a una adecuada gestión del talento humano.

Como resultado de la implementación de las propuestas elaboradas, se obtiene un incremento en la productividad organizacional, tras el esfuerzo por brindar un camino de progreso a los empleados que asegure su crecimiento profesional, demostrando el empeño de Lozada Viajes por invertir en la autorrealización y progreso de las personas que la integran.

Palabras clave

Marca empleadora – Propuestas de valor al empleado – Atracción – Retención – Talento humano

Abstract

This Final Work was prepared on the case of Lozada Viajes, a network of travel agency franchises that has been operating in the Argentine tourism industry for more than 30 years. The central house is located in the Province of Córdoba.

As a result of the situational analysis of the Organization, the importance of working and reinforcing the employer brand was demonstrated, of generating value propositions to employees by way of attraction and retention of talented collaborators in the company, thus obtaining a staff of personnel highly qualified, committed and motivated.

The improvement proposal consisted in the creation of a plan to improve and reinforce its image as an employer, through actions aimed at optimizing the skills and knowledge understood by the company's employees, executing a career plan for the sales department that promotes the professional development of the company's human resources, betting on an adequate management of human talent.

As a result of the implementation of the proposals prepared, an increase in organizational productivity is obtained, after the effort to provide a path of progress to employees that ensures their professional growth, demonstrating Lozada's commitment to invest in self-realization and progress. of the people who make it up.

Key words

Employer brand – Value propositions to the employee – Attraction – Retention – Human talent

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación.....	8
<i>Análisis PESTEL.....</i>	10
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....</i>	14
<i>Análisis FODA.....</i>	16
Marco teórico.....	18
<i>Conceptualizaciones acerca del Employer branding (Marca Empleadora) ...</i>	18
<i>¿Qué es y para qué sirve un diccionario de competencias organizacional? ...</i>	19
<i>Reconocimiento de las Propuestas de Valor al Empleado (PVE)</i>	19
Diagnóstico.....	21
<i>Conclusión diagnóstica.....</i>	22
Plan de implementación.....	23
<i>Objetivo general.....</i>	23
<i>Objetivos específicos.....</i>	23
<i>Alcance.....</i>	23
<i>Limitaciones.....</i>	23
<i>Acciones.....</i>	24
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	30
<i>Evaluación del impacto de la implementación.....</i>	30
Conclusiones.....	31
<i>Recomendaciones.....</i>	32
Bibliografía.....	33
Anexos.....	36
<i>Anexo N°1. Organigramas de casa central de Lozada Viajes</i>	
<i>Anexo N°2. Diccionario de Competencias</i>	
<i>Anexo N°3. Plan de carrera para el área de ventas</i>	

Introducción

El presente Trabajo Final de Graduación posee como objeto de estudio la Organización “Lozada Viajes”. Se trata de una red de franquicias de agencias de viaje muy reconocida a nivel nacional, operando en el rubro turístico desde hace más de 30 años, trabajando y consolidando su marca. Posee alrededor de 80 franquicias distribuidas en 12 provincias de Argentina, concentrando el 50% de ellas en la provincia de Córdoba.

Los principios de esta Organización tan reconocida se remontan al año 1987, época en la cual Cecilia Trigo, junto a su esposo Facundo Lozada, abren su agencia de viajes en la Provincia de Córdoba, a la cual bautizaron “Lozada Viajes”. En el año 1990, se incorporan de manera activa sus hijos, comprendiendo una estructura organizacional afianzada y concreta, dando lugar a que seis años más tarde, Lozada Viajes pudiera expandir dicha estructura, integrando a su cartera de productos, viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales de índole puramente turísticos.

Para el año 2004, abren las tres primeras sucursales de la Organización, dos de ellas localizadas en la Provincia de Córdoba (Las Varillas y Cerro de las Rosas) la tercera sucursal realizó su apertura en el microcentro de la Provincia de Buenos Aires. A esta altura Lozada Viajes se encontraba en fase de planeación y diseño del plan de franquicias. Ya para el año 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la compañía, generando renovaciones en el equipo de trabajo y la gestión empresarial, para así continuar creciendo como empresa, siendo la número uno en Argentina en franquicias turísticas.

Según la Directora Ejecutiva de Lozada Viajes, actualmente las personas depositan su confianza y desean comprar a las marcas, en un mundo que continúa globalizándose. La Organización reconoce esta realidad, por lo cual hace más de 30 años que trabaja su marca, de modo que pueda posicionarse en la mente del consumidor, generando de esta forma un rasgo distintivo que la diferencia de sus competidores.

Bajo este lineamiento, es de vital importancia reconocer el valor que tiene para las empresas estar bien posicionadas en la mente de los consumidores y de todo el entorno en el cual se desempeñan. Su imagen repercutirá directamente en la aceptación y valorización que la sociedad tendrá de la empresa, de modo tal que con este reporte de caso se aspira a visibilizar la importancia y los beneficios que se encuentran aparejados a la construcción y reforzamiento de la marca empresarial, mediante la cual se ofrecen

diversas propuestas de valor a los empleados para así poder captar y retener a colaboradores talentosos, reforzando el compromiso de los mismos, mejorando así su reputación.

En este sentido, es importante entender a qué hace referencia el concepto de marca empleadora o *employer branding*, y para qué se utiliza. Según Martin, Gollan y Grigg (2011) este refiere al conjunto de beneficios tanto funcionales, como económicos y psicológicos que son brindados por la empresa a sus colaboradores internos, los cuales se encuentran vinculados con la cultura empresarial. La consolidación de marca lleva a una empresa a ser reconocida por su público de interés (*stakeholders*), al brindar una experiencia laboral de alta calidad, otorgando una identidad corporativa que los empleados valoran.

En relación al área de Recursos Humanos en Lozada Viajes, puede observarse que efectivamente la misma se encuentra afianzada y consolidada. Se generan procesos de reclutamiento y selección, los cuales por lo general son llevados a cabo por los gerentes del área que requiere una incorporación, con el asesoramiento del gerente de RR.HH. También se observa que se realizan procesos de inducción a los nuevos empleados, a los cuales se les facilitan los manuales de procesos para que puedan ser consultados por todos los empleados tantas veces sea necesario.

La Organización cuenta a su vez con descripciones de puestos, tareas y procesos completamente detallados, los cuales son entregados a los colaboradores para que sepan con exactitud cuáles son las responsabilidades y tareas exigidas por sus puestos. Por otro lado, brinda la posibilidad constante de capacitación a sus empleados y a los franquiciantes a través de su campus virtual. En cuanto al control de objetivos y metas, ésta realiza evaluaciones de desempeño a sus colaboradores para corroborar el alcance de objetivos, pudiendo detectar los aspectos que son necesarios mejorar.

No obstante, puede remarcarse el hecho de que, si bien Lozada posee sistemas de comisiones e incentivos para sus colaboradores, la misma no tiene diseñado un plan de desarrollo profesional planificado. Es de extrema importancia planificar y otorgar la posibilidad de generación de planes de carrera en las organizaciones. De esta manera aumentará la atracción y retención de colaboradores exitosos, mejorando así su rendimiento diario, al brindarles la oportunidad de crecer profesionalmente, transitando

una ruta de progreso en la empresa hacia cargos y posiciones de mayor envergadura y prestigio.

Blasco – López, Rodríguez – Tarodo, Fernández – Lores (2014), realizaron en Madrid, España, un estudio empírico descriptivo. En primera instancia, bajo el método cualitativo, se identificaron las ventajas y valores que fueron estudiados para luego contrastar cuantitativamente los objetivos planteados en la investigación. A raíz de su trabajo, indican que la implementación del branding organizacional proporciona una ventaja competitiva a las empresas, al ser una eficaz herramienta para atraer, contratar y retener a los perfiles deseados y requeridos.

En su investigación descriptiva bajo el método cuantitativo, realizada en Madrid, España, Gavilan, Avello, Fernández – Lores (2013), concluyen que, los empleados, mediante la adquisición de una experiencia positiva con respecto a la marca empleadora, desarrollarán un compromiso afectivo para con la Organización, apoyando a la marca al transformarse en embajadores de la misma.

Tomando en consideración a Mignani, Patricia (2019) en su Tesis sobre Reporte de Caso elaborado en Córdoba, Argentina, arriba a la conclusión de que una organización, para poder construir, afianzar y contribuir positivamente a su marca, ésta debe poseer una estrategia organizacional clara y precisa, que le permita alcanzar su visión. Por otro lado, debe identificar y generar valor para su público objetivo, el cual posee interés y se ve afectado por las acciones emprendidas por la empresa. Por último, la misma debe ser capaz de generar un compromiso para con su actividad y trabajo cotidiano.

En definitiva, trabajar y reforzar la marca empresarial conlleva un arduo trabajo en conjunto entre el área de marketing y RR.HH. El área de marketing busca brindarles a las marcas cualidades y personalidad para perfeccionar y encauzar las percepciones que la sociedad tiene sobre ellas. RR.HH. establecerá políticas y procedimientos que generen valor, prestigio y reconocimiento a las marcas en cuestión.

Es imperativo reconocer la importancia de brindar propuestas de valor a los colaboradores de una organización, quienes consecuentemente le otorgarán todo su compromiso, haciendo de ésta un lugar eficiente y productivo. Se refuerza, de esta manera, la buena imagen de la empresa, brindando como resultado una imagen positiva en el mercado laboral, obteniendo así ventajas competitivas que llevarán a la atracción, contratación y retención de personal valioso.

Análisis de situación

Lozada Viajes es una red de franquicias de agencias de viajes que opera en el rubro turístico a nivel nacional desde hacen más de 30 años. Posee alrededor de 80 franquicias en la actualidad, que se encuentran distribuidas en 12 provincias de Argentina, concentrando el 50% de ellas en la provincia de Córdoba.

La misión organizacional se relaciona con la facilitación del desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión. En cuanto a su visión, la misma vela por ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina. Los valores mediante los cuales se rige para la consecución de su misión y visión, guardan estrecha relación con la calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer y relaciones asociativas. (Lozada Viajes, s.f.)

El objetivo empresarial es conquistar la excelencia, para ello, se desafían tanto a nivel individual como grupal, compartiendo superaciones y fracasos que los llevan a una constante evolución y mejora continua. Por otro lado, en lo relativo a la estrategia de liderazgo, ésta tiene su cimiento en la innovación de la gestión, permitiéndoles de esta forma brindar un servicio ágil, cómodo y personalizado, otorgando altos niveles de calidad en sus productos y servicios, satisfaciendo las expectativas de los viajeros, permitiéndole a los mismos ser artífices de sus viajes.

En cuanto a su estructura interna, la casa central de Lozada Viajes, localizada en la Ciudad de Córdoba, dispone de diversas áreas funcionales fuertemente reconocibles y delimitadas. Entre ellas se encuentran: Área de gestión Comercial, Área de Calidad y Desarrollo, Área de Marketing y Comunicación, Área de gestión de Productos Propios (equipo de trabajo que está dedicado a la creación y diseños de productos dentro de América y Europa, también brinda asesoramiento a las franquicias) Área de Administración (gestión administrativa, tesorería, gestión de RR.HH.) Además, posee asesoría externa en cuanto a servicios contables, jurídicos y legales, tecnológicos e informáticos. (Anexo N°1, organigramas de casa central)

Por lo que atañe al segmento de mercado, Lozada Viajes posee dos grupos diferentes de consumidores. Por un lado, se encuentran las franquicias, las cuales consumen la marca. Estas valoran la accesibilidad al producto turístico, la marca, solidez y respaldo por la trayectoria en el mercado, acceso al conocimiento específico del sector, asesoramiento respecto al local (ubicación, estética, etc.) entre otros aspectos. Por otro lado, están los viajeros, quienes consumen la experiencia de viaje. Estos valoran la accesibilidad al producto turístico, oportunidad de compra dirigida, financiación, experiencia, solidez y respaldo de trayectoria empresarial, agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje, etc.

Con respecto a la cartera de productos, ésta posee una extensa variedad de los mismos. Entre ellos se pueden mencionar, principalmente: vuelos, hotelería, trenes, cruceros, excursiones, y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos. Todos los productos y servicios comercializados mencionados anteriormente son tanto nacionales como internacionales. Los productos de Lozada están diseñados para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, según los gustos y preferencias de cada pasajero.

Lozada Viajes es una Organización comprometida con la excelencia y la personalización de sus productos y servicios, con lo cual la noción de calidad está plenamente arraigada a sus procedimientos de trabajo. Bajo esta perspectiva, es imperativo destacar que, en el año 2018, consiguió adherirse a la norma internacional de calidad ISO 9001 (*International Organization for Standardization*) la cual está enfocada a la consecución de la calidad en una organización mediante la implementación de un método o Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Esto no alude a la idea de falta de aspectos a mejorar, sino que indica que la empresa tiene y tendrá falencias en sus operaciones, pero siempre se tenderá a la mejora continua, velando por un mejor funcionamiento en sus procesos de trabajo.

En lo concerniente a los modos de comercialización de productos y servicios, Lozada imparte la idea de alcanzar la omnicanalidad. Este concepto hace referencia a que, en la actualidad, la fuente de ventas no sólo es la que ingresa a los locales físicos de la agencia de viajes, sino que tiene mucho que ver con lo que sucede en internet. Según la directora ejecutiva de Lozada Viajes, la omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo.

En este sentido, se encuentran disponibles varios canales para acceder y adquirir los productos y servicios, como también obtener atención al cliente. Entre ellos se

encuentran: un 0800 555 LOZADA (para atención a viajeros tanto para venta telefónica como atención al cliente). Un número telefónico para atención exclusiva a franquicias. Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn y Twitter). Casas Lozada (locales comerciales físicos de las franquicias de la empresa). *Mailing* directo a la base de datos de viajeros. Una única web potente (www.lozadaviajes.com). Tour operador (genera y comercializa productos propios caracterizados por el sello de la marca, que son ofrecidos exclusivamente a las franquicias Lozada).

Análisis PESTEL

Esta herramienta es una técnica de análisis estratégico para poder definir con precisión el macro contexto en el que se posiciona una organización, mediante el análisis de una serie de factores externos (Parada, 2015). Involucra elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos

El 2020 será un año por siempre recordado a nivel mundial debido a la pandemia que lo afecta, sin exceptuar a ningún país. Si bien Argentina ya atravesaba un contexto de crisis política, social y financiera, la aparición del COVID-19 en el mundo, cambió el paradigma de manera drástica, frenando toda producción y actividad tanto en Argentina como en otros países.

En este sentido, si bien todos los rubros se vieron afectados por la pandemia, puede asegurarse que el sector de turismo es uno de los más perjudicados por esta nueva realidad que se hace presente. Según la Organización Mundial de Turismo (OMT) hasta 100 millones de empleos directos al sector están en peligro, y la caída masiva de los ingresos por exportación del turismo podría reducir el PIB mundial hasta en un 2,8%.

En lo que refiere al rubro turístico en Argentina, éste ya venía sufriendo algunas dificultades atribuidas al impuesto PAIS (impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria) el cual implica un recargo del 30% a la compra de billetes y divisas en moneda extranjera. Este impuesto alcanza al mercado turístico, al aplicar este recargo por sobre los servicios en el exterior contratados por agentes de viajes y turismo, al igual que el servicio de transporte internacional de pasajeros y servicios digitales que se paguen en dólares.

Sumado a esta problemática, se encuentra el contexto de pandemia que toma lugar en el mundo debido al COVID-19. En este sentido, se dispuso un Decreto Nacional de Urgencia (DNU) que estableció aislamiento social, preventivo y obligatorio, quedando todos los vuelos suspendidos por tiempo indefinido, la venta de pasajes prohibida hasta septiembre de 2020, y tanto micros como *charters* de turismo no pueden circular.

En este contexto, la Federación Argentina de Asociaciones de Empresas de Viajes y Turismo (Faevyt) solicitó que se declare a las agencias de viajes en “emergencia económica, productiva y fiscal”. No obstante, los viajes que fueron programados en los meses de abril, mayo, junio, julio y agosto, serán reprogramados y se estima que para fin de año la situación cambie, permitiendo un respiro de alivio al rubro turístico.

Factores económicos

La situación económica en la Argentina se encuentra en momentos críticos, si consideramos la continua devaluación del peso argentino, el riesgo país que va en aumento, y la escalada suba del dólar. Sumado a estos factores, se encuentra el contexto de pandemia que sin dudas golpea fuertemente a las economías de todos los países del mundo, desde luego Argentina no queda exenta de esta problemática.

Según un estudio elaborado por el Sistema de las Naciones Unidas en Argentina (2020), “Entre 2012 y 2019, el PIB per cápita nacional cayó un 11%, el empleo registrado asalariado privado cayó 1,1% en el mismo período, y la pobreza aumentó hasta alcanzar el 35,5% en el segundo semestre de 2019” (p. 25). La pandemia, a su vez, impacta fuertemente en la economía, al parar toda actividad y producción de la mayoría de los rubros que operan en diversos mercados de Argentina y el mundo, generando escasos ingresos que llevan al país hacia una recesión económica.

En ese sentido, debido al aislamiento social implementado, según Infobae (2020), el 75% de las empresas sufrió una disminución significativa en los volúmenes de ventas, a su vez, la cadena de pago de impuestos y servicios tuvo un declive notorio, con lo cual estos factores inciden en un freno significativo del flujo económico, generando hiperinflación en los productos y servicios.

Por otro lado, la escalada del dólar también impacta negativamente a la economía del país, donde el rubro turístico se ve muy afectado por esta realidad. Considerando la última cotización del dólar, en la fecha del 16 de septiembre de 2020, La Nación (2020),

informa que el dólar turista cotiza en promedio a \$103,42, cifra que surge a su vez de añadir el recargo de 30% a la divisa por el impuesto PAIS. El dólar turista es utilizado para la compra de pasajes, productos y servicios en el exterior, mediante el recurso de una moneda extranjera, en este caso el Dólar.

Bajo estos parámetros, y con la economía en decrecimiento, cada vez son menos las ventas de productos y servicios, con lo cual la falta de ingresos genera preocupación e incertidumbre en muchísimas organizaciones de diferentes sectores, las cuales se encuentran bajo un peligro inminente que amenaza su continuidad en el mercado en que se desempeñan.

Factores sociales

En la actualidad, la Argentina atraviesa un panorama complicado en lo que respecta a la sociedad y su forma de vivir. Teniendo en cuenta la crisis mundial que ha generado la pandemia, esta produce estragos en el equilibrio tanto económico como emocional de las personas, generando incertidumbre con respecto a lo que puede avecinarse.

Considerando el paro de la actividad total en el país, durante varios meses, en el marco del aislamiento social, preventivo y obligatorio, esto repercutió directamente en la sociedad, que, al no poder producir, se generaron cambios significativos a nivel económico y social. Muchísimas personas perdieron su trabajo debido a la pandemia, muchas empresas y organizaciones dejaron de operar en el contexto que se encuentra la Argentina y el mundo, lo cual genera especulaciones y miedos en la sociedad ante este nuevo paradigma.

Al aumentar la desocupación en el país, también incrementa la tasa de pobreza, alcanzando niveles críticos, donde a las personas se les dificulta cada vez más acceder a una vida digna, llevando a un incremento de la incertidumbre y ansiedad sobre lo que puede devenir de esta crisis, lo cual tiene incidencia en el incremento de la inseguridad y delincuencia.

Factores Tecnológicos

Como en la mayoría de los sectores que integran el mercado de bienes y servicios, es de extrema importancia la utilización de artefactos tecnológicos, que facilitan y otorgan eficiencia en los procedimientos de trabajo.

La incorporación de nuevas tecnologías genera una ventaja competitiva en las organizaciones, al brindarles una maximización de la efectividad y eficiencia, como también agilidad en los procesos de trabajo del día a día. El sector turístico, al igual que muchos otros, también depende de la implementación de tecnología para optimizar su funcionamiento, como por ejemplo computadoras, tabletas, *smartphones*, impresoras, fotocopiadoras, y otros tipos de tecnología de la comunicación, que son utilizados en todos los procesos de trabajo que gestiona una empresa.

Factores ecológicos

Argentina es un país que protege el medioambiente a través del artículo 41 de la Constitución Nacional, el cual estipula que todos los ciudadanos poseen el derecho a un ambiente sano y equilibrado, que sea apto para el desarrollo de las personas y las actividades que satisfagan sus necesidades, siempre y cuando no perjudique a las generaciones futuras. (Constitución Nacional Argentina, 1994, art.41).

A su vez, la Ley General del Ambiente N°25.675 (2002), trasmite la garantía de cuidado y preservación del medio ambiente, mediante la educación y participación de los ciudadanos, cuidando el impacto y daño ambiental que éstos pudieran ocasionar. En este sentido, Lozada Viajes posee políticas ambientales, que velan por un uso racional de los recursos naturales, controlando y previniendo aspectos ambientales para así poder reducir el impacto en el medioambiente que deviniera de su actividad productiva.

Factores legales

La norma que regula las relaciones laborales de los trabajadores en la Argentina es la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (1976), aquí se encuentran detallados aspectos relacionados a los derechos, obligaciones, salarios, y condiciones en el ámbito laboral, entre otros aspectos.

A su vez, la normativa que vela por las condiciones seguras y dignas de trabajo en el ámbito laboral es la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N°19.587 (1972).

La Ley de Riesgo de Trabajo N°24.557 (1995), garantiza los cuidados de asistencia médica, farmacéutica y acceso a rehabilitaciones en casos de accidentes en el ámbito laboral, o que estén relacionados con el trabajo, entre otros aspectos.

En materia de turismo, la Ley Nacional de Turismo N°25.997 (2005), en su artículo 1, declara de interés nacional al turismo como una actividad socioeconómica,

como así también estratégica y esencial para el desarrollo y crecimiento del país. Fomenta el desarrollo, promoción y regulación de la actividad turística.

En cuanto a los agentes de viajes, la Ley de Agentes de Viajes N°18.829 (1970), dispone la reglamentación que deben respetar y obligaciones que tienen los mismos, con el propósito de la normalización de la actividad de los agentes de viajes.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación con los clientes

Con respecto a la negociación con los clientes, estos tienen gran incidencia en la negociación debido a varios factores. Primero, hay que destacar que Lozada Viajes posee una amplia variedad de productos y servicios, los cuales van desde los más económicos hasta los de alta gama. En este sentido, se ofrece una personalización notable, ya que los clientes tienen varias opciones para poder costear su viaje en base a sus preferencias.

Por otro lado, al haber tantas otras ofertas en el rubro turístico, los clientes pueden presionar para acceder a planes de financiación en sus viajes, o encontrar otras empresas que les brinden servicios similares a precios menores. Por esta razón, Lozada cuenta con programas de financiación, ya sea para viajeros como para franquicias, lo cual los alienta a elegir la empresa y no a otra, además de que cuenta con el respaldo de una marca reconocida y una trayectoria en el rubro no menor a 30 años de antigüedad, lo cual es valorado por sus consumidores, generando confianza en los mismos.

Poder de negociación con proveedores

Con respecto al número de proveedores de Lozada estos son pocos. Mayormente se trata de empresas grandes y pymes, monotributistas en algunos casos. Esto genera cierto equilibrio a la hora de la negociación de los precios, ya que, aunque pareciera que por ser pocos los proveedores la empresa está sujeta al momento de comprar, la realidad es que los mismos son pequeñas y medianas empresas, con lo cual no pueden prescindir de la facturación que les otorga trabajar con esta compañía. Además, se tiene una relación de muchos años con los proveedores, por esto es impensado para ellos perder como cliente a Lozada Viajes.

Rivalidad entre competidores

En cuanto a los competidores, se puede observar que existen diversas agencias de viajes, como canales online y offline que operan en el mismo mercado que Lozada Viajes.

Por consiguiente, existe bastante competitividad en precios y en facilitación de financiamiento a los viajeros por parte de las distintas organizaciones, no obstante, algunas operan en el sector hace más tiempo que otras, con lo cual esto les genera una ventaja competitiva al tener mayor renombre y reconocimiento por el público objetivo.

Entre las empresas que compiten con Lozada viajes se pueden nombrar: Despegar.com (canal online y 6 franquicias en la Ciudad de Córdoba), Al mundo.com (canal online y offline, sistema de franquicias), Ola/transatlántica (canal online y offline), TDH (canal offline con franquicias en crecimiento), Booking.com (canal online. Solo hotelería. Proveedor de Lozada Viajes), Grupo GEA (pool de agencias de viaje, canal offline), TripAdvisor (canal online a nivel global) y agencias de viaje de diferentes aerolíneas (online y offline)

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza con respecto a productos y servicios sustitutos es de alto nivel, debido a que existen diversas agencias de viajes y canales online y offline que operan en el rubro turístico, satisfaciendo las mismas necesidades a las cuales apunta Lozada Viajes.

Barreras de entrada a nuevos competidores

Por lo que se refiere a la entrada de nuevos competidores en el rubro turístico, las nuevas organizaciones que quisieran adentrarse en este mercado tendrán, sin dudas, varias barreras y obstáculos a considerar. En primer lugar, cabe destacar la gran cantidad de agencias de viajes y canales online y offline que operan hace ya muchos años en el mercado turístico, los cuales ya son reconocidos entre sus *stakeholders*, y que deciden hacer uso de sus productos y servicios debido a su trayectoria y años de operación en el rubro.

Por otro lado, las nuevas empresas que quisieran ingresar al mercado turístico, seguramente no contarán con las economías de escala que poseen aquellas que llevan muchos años en funcionamiento, con lo cual adquirirán servicios de sus proveedores por una cantidad mayor de dinero, lo que impactará inmediatamente en el precio en que deberán ofrecer sus productos y servicios a los clientes. Este último detalle, de seguro afectará de manera negativa en la rentabilidad de nuevos negocios, ya que los consumidores optarán por obtener productos y servicios de otras organizaciones que tengan mayor trayectoria y reconocimiento, las cuales ofrecerán productos y servicios similares a menor precio.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de extremada utilidad para las empresas, al brindarles la oportunidad de conocer con mayor profundidad su microentorno. A su vez, podrán dilucidar en qué aspectos deben estar atentos y mejorar su situación actual, como también visibilizar cuáles son sus ventajas competitivas.

Análisis FODA

Esta herramienta de estudio sirve para representar la situación que atraviesa una organización al analizar sus características internas (Fortalezas y Debilidades) como también su situación externa (Oportunidades y Amenazas). Su objetivo es determinar las ventajas competitivas, afianzando sus fortalezas y aprovechando las oportunidades que le brinda su entorno, a la vez que reconoce sus debilidades y aspectos a mejorar, como también cuáles factores de su entorno puedan presentar amenazas para su funcionamiento.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> _ Equipo humano. _ Posicionamiento de marca en Argentina. _ Red de franquicias. _ Operación en el rubro turístico de más de 30 años. _ Certificar Normas ISO 9001 en sus procesos de trabajo. _ Diseños de productos propios de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline. _ Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias. _ Falta de <i>expertise</i> tecnológico. _ Falta de alternativas de medios de financiación para los viajeros. _ Falta de plan de desarrollo de carrera para colaboradores internos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> _ El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial. _ Crecimiento de la Industria. _ Desembarco de <i>low cost</i> en Argentina y nuevas rutas. _ Lanzamiento segunda marca. _ Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores) _ Digitalización de atención al cliente. _ Alcance de la Omnicanalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> _ Crecimiento agresivo de la competencia online principalmente. _ Contexto de pandemia en que se encuentra el mundo entero. _ Impedimento del turismo local, nacional e internacional debido a la pandemia. _ Recesión económica en la Argentina debido al contexto de la pandemia. _ Hiperinflación en precios de productos y servicios. _ Aumento de la cotización del Dólar turista.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la realización de un análisis exhaustivo de la Organización, conociendo con mayor profundidad su micro y macroentorno, se puede arribar a la conclusión de que existen diversos aspectos de mejora en cuanto a la gestión de los RR.HH. en la misma.

La elaboración de un plan de implementación dirigido a innovar la gestión de los colaboradores, como también mejorar la calidad de comunicación organizacional interna y externa, entre otros aspectos a mejorar concernientes a los procesos de trabajo, devendrán en la adquisición y refuerzo de nuevas competencias.

Considerando la situación socioeconómica y financiera que se refleja en el actual contexto que se sitúa la empresa, la planificación estratégica del reforzamiento de la marca le brindará extensos beneficios. Asimismo, la generación de propuestas de valor a los colaboradores, como puede ser el desarrollo de planes de carrera para los empleados y otras acciones respecto a la gestión del personal, generarán una optimización de los procesos de trabajo y el ámbito laboral. Este último aspecto ayudará a atraer, contratar y retener empleados valiosos.

De esta forma, se logra incrementar el compromiso de los colaboradores internos, al alinear sus objetivos y metas con los de la Organización. Este aspecto impactará positivamente en la productividad y eficiencia, generando mayor rentabilidad.

Marco teórico

A fin de poder comprender el abordaje realizado en el presente trabajo, se desarrollará con profundidad el concepto de *Employer Branding*, el cual es el eje central. Desde este lineamiento, es fundamental incursionar en la noción de propuestas de valor al empleado (PVE), éstas deben generar valor para los colaboradores de una organización a modo de poder ser efectivas. Por otro lado, la creación de un diccionario de competencias es de vital importancia al momento de reconocer que comportamientos, habilidades y conocimientos son requeridos y valorados por la organización, trasladando dichas competencias establecidas a los diferentes puestos y cargos de la compañía.

Conceptualizaciones acerca del Employer branding (Marca Empleadora)

Ambler y Barrow (1996) fueron pioneros en el concepto de marca empleadora en su momento. Definieron el *employer branding* como el desarrollo y la comunicación de la cultura organizacional desde el rol de empleador dentro del mercado en el que opera la misma. A su vez, exponen que la continuidad y progreso de la relación entre una organización y empleado provee un intercambio mutuo de beneficios y es una parte integral de la red comercial de la empresa. Comprende la agrupación de beneficios tanto funcionales (actividades de desarrollo personal y profesional), como económicos (recompensas materiales y/o monetarias) y psicológicos (sentimientos de pertenencia, dirección y propósito) suministrados por el trabajo en sí mismo, que a su vez se identifican con la empresa empleadora en cuestión

Barrow y Mosley (2005) afirman que el *employer branding* sirve para poder adaptar, desde la perspectiva del marketing, las técnicas y herramientas que se utilizan para poder atraer y contratar posibles candidatos talentosos como también motivar y retener a los empleados actuales, destacando el posicionamiento de una empresa como empleadora. De esta manera, al igual que una marca de consumo, la marca del empleador destaca los beneficios tanto racionales como emocionales que la organización brinda a sus empleados, con el fin de persuadir a posibles candidatos a que decidan trabajar en la empresa y no en otra.

Martha Alles (2014) expone que el concepto de marca empleadora puede entenderse como la imagen que una organización obtiene en el mercado laboral. Esta imagen, para poder ser positiva, dependerá de la buena reputación que establezca la

misma como empleadora, entre los colaboradores actuales como también para potenciales colaboradores. Implica llevar a cabo acciones que conlleven a una percepción positiva de la empresa y su ámbito laboral, para que las personas deseen trabajar en ella. La obtención de una buena reputación como empleador dependerá de una adecuada implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, del manejo sistémico organizacional, como también del compromiso hacia buenas prácticas laborales, entre otros factores a considerar.

¿Qué es y para qué sirve un diccionario de competencias organizacional?

Para comprender mejor a que alude este concepto, es pertinente definir primero que se entiende por competencias. Considerando lo expuesto por Martha Alles (2009), una competencia hace referencia a aquellas características de la personalidad que devienen de los comportamientos adoptados por las personas que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Por otra parte, la autora explica que un diccionario de competencias refiere a un documento formal donde se presentan todas las competencias definidas en función de la estrategia organizacional. A su vez, las competencias pueden clasificarse en dos grandes grupos. Por un lado, se encuentran las competencias cardinales (aquellas que son requeridas para todas las personas que integran la organización). Por otro lado, hace mención de las competencias específicas (aquellas que son requeridas para ciertas áreas o puestos de trabajo dentro de la compañía).

Reconocimiento de las Propuestas de Valor al Empleado (PVE)

En cuanto a la implementación de propuestas de valor a los empleados, Aguado y Jiménez (2017) manifestaron que la PVE puede ser entendida como “el conjunto de atributos que definen todo aquello que los empleados de una organización en particular obtienen a cambio de poner sus capacidades, tiempo y esfuerzo a disposición de la misma” (p.108).

Bajo este lineamiento, Aguado y Jiménez (2017) afirman que para cumplir el objetivo de atraer y fidelizar el talento que una organización requiere, la PVE debe cumplir con ciertas características. Entre ellas se mencionan, su alineación con el negocio (los atributos de la PVE deben representar a lo que la empresa se dedica, el tipo de trabajo que en ella se realiza), su relevancia (tiene que centrarse en aquellos aspectos que son importantes tanto para potenciales candidatos como colaboradores actuales), debe ser real (posible de generar y ofrecer a los candidatos, para no crear falsas expectativas),

diferencial (debe poder distinguirse de la competencia) y memorable (deberá tener pregnancia en la mentalidad de los colaboradores y la sociedad en general).

En este sentido, es importante brindar a los colaboradores potenciales y empleados actuales, herramientas y políticas que permitan su desarrollo y crecimiento profesional. Siguiendo esta idea, puede referirse al concepto de plan de carrera, a modo de ejemplo de lo que podría ser una posible propuesta de valor a los empleados. Según Martha Alles (2009) el plan de carrera puede definirse como el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa en ella, desde la posición inicial, definiendo los requisitos necesarios para transitar de un nivel a otro superior. De esta manera, las organizaciones identifican las rutas y actividades para los colaboradores a medida que se desarrollan a través del tiempo. Para poder retener a los mejores colaboradores, los esfuerzos de la empresa para elaborar el plan de carrera deben estar alineados con los objetivos y metas individuales de cada empleado.

Actualmente, la implementación de estrategias y acciones tendientes al refuerzo de la marca del empleador conllevan a la adquisición de ventajas competitivas en el mercado laboral. A través de la implementación de un modelo de competencias se asegura contar con personal que posea los conocimientos, habilidades y comportamientos necesarios para desempeñarse eficientemente en la organización. De este modo se impulsa el talento existente en la compañía tras alinear las competencias que demanda la empresa con las que posee la plantilla, maximizando el rendimiento de los empleados. A su vez, los nuevos ingresantes sabrán con exactitud que competencias y conocimientos deberán poseer para obtener un buen desempeño en su trabajo, lo cual impacta en la productividad y eficiencia organizacional.

Por otro lado, la puesta en funcionamiento de PVE generará un impacto en la motivación de los mismos, al brindarles diversos incentivos y oportunidades de crecimiento. A su vez, al aplicarse correctamente, alineará los objetivos y metas de la organización con los de sus colaboradores, aumentando el rendimiento y la productividad organizacional. Los beneficios de gestionar correctamente el *brand* del empleador se relacionan con mejoras en los procesos de reclutamiento y selección, disminución de la rotación de personal y ausentismo, incremento del compromiso y afecto de los colaboradores, entre otros.

Diagnóstico

Luego de una profunda revisión y estudio de la Organización, conociendo a fondo todos los aspectos relevantes de la misma, mediante herramientas de análisis estratégico de su micro y macroentorno, se reconoce con mayor exactitud la situación actual de Lozada Viajes. Por consiguiente, puede afirmarse que existen ciertos parámetros con respecto a la gestión del personal y procedimientos de trabajo que pueden ser abordados a fin de generar optimizaciones que permitan alcanzar una mayor eficiencia por parte de la empresa.

En lo que respecta a la gestión de los recursos humanos en la Organización, se detecta una deficiencia al momento de generar propuestas de valor para los empleados, quienes, si bien cuentan con ciertos incentivos, éstos son insuficientes a la hora de motivar y generar un compromiso y sentido de pertenencia por parte de la plantilla para con la empresa. De esta manera se reconoce la importancia de trabajar y reforzar la marca del empleador, mediante la cual una organización logra adquirir ventajas competitivas debido a la implementación de estrategias y acciones tendientes a mejorar el ámbito laboral, obteniendo una imagen positiva en el mercado que ayude a la atracción y retención de colaboradores talentosos.

En este sentido, teniendo en cuenta los aportes mencionados anteriormente de diversos autores, una correcta gestión y comunicación del *brand* del empleador permite a las organizaciones posicionarse en el mercado en el que operan, siendo reconocidas y valoradas por su público objetivo, generando una distinción de la competencia. A su vez, gestionar la marca resulta en diversos beneficios, que van desde una menor rotación, disminución del ausentismo, ahorro de costos en procesos de reclutamiento y selección, reducción de fuga de talentos, genera compromiso, sentido de pertenencia y afecto por parte de los colaboradores, entre otros beneficios a considerar.

Por estas razones, el *employer branding* resulta una inversión necesaria y de extremada utilidad para poder establecer una diferencia en el mercado. A través del refuerzo de la marca, una organización se asegura de contar con los mejores colaboradores posibles, obteniendo la posibilidad de sostener un alto nivel de competitividad y reconocimiento en el rubro que opere. Por lo tanto, se considera a la marca empleadora un pilar fundamental en la mejora continua de una organización, que, a través de estrategias y políticas tendientes a generar propuestas de valor a los empleados,

le permitirá a la empresa tener un ámbito adecuado y deseado para trabajar, obteniendo los talentos requeridos por la empresa, aumentando de manera considerable su productividad y eficiencia.

Conclusión diagnóstica

El refuerzo y posicionamiento de marca en conjunto con estrategias y políticas adecuadas de gestión del personal, le brindará a Lozada Viajes la oportunidad de mejorar la calidad de su plantilla, lo cual incrementará la calidad de los procedimientos de trabajo de la empresa, permitiéndole brindar un servicio de excelencia a sus clientes. Como resultado, la empresa obtendrá un incremento en su productividad con respecto a años anteriores.

A través de la implementación de un programa de capacitación con respecto a la correcta gestión de la marca del empleador, Lozada se asegurará de contar con gerentes de áreas capacitados y conocedores de estas temáticas. Asimismo, la elaboración de un diccionario de competencias permitirá a la Organización visibilizar cuales son las competencias y comportamientos que su personal debe poseer para ser eficiente y productivo, pudiendo detectar brechas entre las competencias y grados de dominio requeridos en comparación con las que poseen sus colaboradores, mejorando su adecuación en los casos necesarios.

Por otro lado, el establecimiento de un plan de desarrollo de carrera otorgará la oportunidad de disponer de una plantilla más calificada, profesional y comprometida al brindarle a los empleados herramientas y posibilidades de aprendizaje, para formarse y crecer profesionalmente, de esta manera se promueve el talento a la vez que se fideliza a los colaboradores talentosos existentes en la Empresa.

Por lo tanto, el manejo eficiente de la marca empleadora favorecerá el crecimiento, expansión y prestigio de la empresa en el mercado, mediante la propulsión de políticas y estrategias que unifiquen las metas y objetivos de la Organización y de los colaboradores. De esta manera los empleados podrán desarrollarse tanto personal como profesionalmente dentro de la misma, lo cual resultará en una optimización de su imagen como empleador, obteniendo una plantilla calificada y comprometida con la compañía, a la cual le brindará todo su potencial y dedicación, aumentando significativamente el éxito organizacional.

Plan de implementación

Objetivo General

Perfeccionar y reforzar la marca empleadora de Lozada Viajes para así aumentar la atracción, motivación, fidelización y retención tanto de empleados actuales como potenciales colaboradores talentosos, obteniendo de esta manera un incremento del 2% en la productividad organizacional.

Objetivos Específicos

- ✓ Generar capacitaciones a gerentes de área y ejecutivos de la empresa mediante un Programa de Gestión del *Branding* del Empleador, impartiendo sus principales características, importancia, beneficios y resultados de una adecuada construcción de la marca empleadora.
- ✓ Realizar un diccionario de competencias, donde se expliciten y definan todas aquellas de carácter relevante para la empresa, indicando sus respectivos niveles de dominio como así también los comportamientos asociados a cada una de ellas.
- ✓ Elaborar una PVE a través de la ejecución de un Plan de Carrera para el departamento de Ventas de la Organización.

Alcance

El plan de reforzamiento de la marca empleadora de Lozada Viajes será aplicable únicamente a la casa central de la Organización en cuestión, ubicada en la Ciudad de Córdoba. La implementación del plan en su totalidad iniciará en febrero del 2021 hasta finales de julio del 2021.

Considerando el contexto de pandemia que se hace presente, que afecta la normalidad de funcionamiento de la empresa, dicha implementación podría verse afectada y su aplicación podría postergarse algunos meses o el tiempo necesario para que la compañía retome la normalización en su trabajo cotidiano.

Limitaciones

No se establece contacto con la Organización lo cual reduce la obtención de información respecto a procedimientos de trabajo y dotación de personal en la empresa.

Acciones

- Capacitación: Programa de gestión del *branding* del empleador

En la actualidad, el concepto de marca empleadora tiene gran relevancia a la hora de posicionarse en el mercado y generar pregnancia en la mentalidad de los públicos objetivos de las organizaciones. Lozada Viajes, a través de los años, supo imponer su marca en el rubro turístico, siendo una Organización de gran reconocimiento y prestigio, con lo cual se evidencia el trabajo realizado para crear e imponer su imagen de empleador en el mercado.

No obstante, es de gran utilidad profundizar el conocimiento y concientización que la organización en su conjunto posee acerca de esta temática. De esta manera, se asegura que tanto ejecutivos como mandos medios de la Organización conozcan sobre la importancia de perpetuar la buena imagen de la Empresa como empleadora en percepción de los empleados como también de la sociedad en general, pudiendo así aumentar la motivación y compromiso de colaboradores actuales, como también atraer potenciales talentos, generando impactos positivos en la productividad de la compañía.

Módulos del programa de capacitación:

- I. Módulo 1: Introducción a la gestión de marca empleadora. Concepto, características, beneficios y resultados del reforzamiento de marca. Involucrados en la creación de la marca empleadora. Ejemplos de casos de éxito en el manejo del *branding* corporativo.
- II. Módulo 2: Propuestas de valor a empleados: ¿A qué refiere la PVE? ¿Cuál es el nivel de alcance de las PVE y sus principales beneficios? Principales objetivos de PVE. Ideas sobre propuestas innovadoras para generar valor.
- III. Módulo 3: Pasos para lograr la implementación de estrategias eficientes para la construcción de la marca empleadora: Definición apropiada del público objetivo (*stakeholders*), Análisis de la situación actual interna y externa de la empresa (percepciones de los empleados y de posibles candidatos en el mercado laboral), Análisis de la situación deseada (aspectos a mejorar de la imagen como empleador), Definición de los objetivos (principales objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Implementación de indicadores para medición de logro de objetivos), Propuestas de valor a los empleados (elaboración y aplicación de potenciales propuestas), Canales de comunicación (¿Cómo comunicar

correctamente la imagen de una marca? Empleados como embajadores de la marca empresarial), Acciones internas (Organización de eventos, encuentros y actividades laborales tendientes a reforzar la integración y motivación del personal), Acciones externas (¿Cómo llegar a posibles candidatos potenciales?), Control y evaluación (evaluación de la percepción de empleados y candidatos potenciales sobre las acciones emprendidas).

Recursos involucrados:

- La capacitación se realizará dentro de la Organización en la sala de reuniones. Tendrá una duración total de dos semanas. En cada semana se generarán tres encuentros presenciales de una hora cada uno. Son seis encuentros en total, Módulo 1 y 2 serán abordados en la primera semana, dejando el Módulo 3 de la capacitación para la segunda semana.
- Se requerirán lapiceras y blog de hojas para los destinatarios de la capacitación para poder tomar nota de los conocimientos recibidos. Se deberá utilizar un proyector para poder realizar la capacitación, en caso de que la organización no disponga de uno deberá alquilar el mismo para su uso. Uso de computadora e internet.
- Será llevada a cabo por el Gerente de RR.HH. y Gerente de Marketing de la compañía, a quienes se les abonará por hora por la capacitación impartida. Si bien es función del Gerente de RR.HH. realizar capacitaciones, se considera oportuno abonarle por hora el dictado de la capacitación debido a que la misma será de manera presencial, y no mediante clases pregrabadas de manera virtual a través de Campus Lozada como se brindan habitualmente las capacitaciones en la empresa, lo cual le demandará dejar de realizar sus funciones diarias para dar la capacitación. Los destinatarios de la capacitación serán los gerentes de áreas y ejecutivos de la empresa.
- Se utilizará como indicador de eficacia del programa de capacitación una evaluación que el área de RR.HH. realizará al finalizar las dos semanas, constará de preguntas acerca de las temáticas abordadas para constatar el aprendizaje obtenido. Cada pregunta tendrá un porcentaje del total de todas las preguntas, en el caso de que los destinatarios obtuvieran un promedio de 70% o más de respuestas correctas en su evaluación se tomará como efectiva la capacitación.

- Dinero: lapiceras (\$250) blog de hojas (\$450) alquiler de proyector y pantalla 6hs en total (\$3500) valor hrs gerente de RR.HH. (\$700 x 6hrs) valor hrs responsable de Marketing (\$600 x 6hrs). Valor total de la implementación: \$12.000
- Confección del diccionario de competencias

Toda organización posee una misión, visión, valores, ya sea de manera implícita o perfectamente definidos y expresados en documentos formales. La implantación de un modelo de competencias permite a las empresas alcanzar su visión, logrando los desafíos planteados por su estrategia.

Para definir el modelo de competencias se parte de la información estratégica de la organización, es decir, su misión, visión, valores y planes estratégicos. El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición de las competencias, obteniendo su compromiso en la elaboración del modelo. Luego, se procede a la elaboración del diccionario de competencias de la empresa, donde se identifican y definen las competencias cardinales y específicas relevantes, indicando y definiendo los grados de dominio existentes para cada una de ellas. A su vez, se enuncian comportamientos asociados a los diferentes grados de dominio de cada una de las competencias explicitadas en el diccionario.

Una vez labrado el diccionario de competencias, se debe asignar competencias con sus respectivos grados de dominio a los puestos existentes en la organización. A partir de allí, será posible distinguir la brecha existente entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la empresa. Por último, dicho modelo de competencias y comportamientos puede ser aplicado a los demás subsistemas de RR.HH. (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de sucesión, remuneraciones y beneficios, entre otros.)

A raíz de la situación actual de Lozada Viajes, se desarrolla un diccionario de competencias para la empresa (Anexo N°2. Diccionario de competencias) con la finalidad de la realización de un documento formal que explicita las competencias relevantes para la empresa, permitiendo de esta manera implementar las mismas en diferentes procedimientos de la organización.

El área de RR.HH. de la Organización será responsable de la aplicación del modelo de competencias generado, asignando dichas competencias, con sus respectivos grados, a los diferentes puestos existentes. A su vez, deberá hacer un relevamiento del

grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de determinar las brechas existentes entre lo requerido y la disposición real de las competencias, pudiendo desarrollar acciones de desarrollo lo más pronto que sea posible.

La implementación del diccionario de competencias y su posterior seguimiento, actualización y control, demandará al área de RR.HH. alrededor de tres meses el poder implantar eficientemente dicho modelo en su totalidad, pudiendo asociar las competencias a los puestos con sus respectivos grados de dominio, como así también relevar de manera precisa la distancia entre lo requerido y lo dispuesto por los colaboradores, permitiendo de esta manera generar acciones válidas tendientes a perfeccionar y desarrollar las competencias de los mismos.

Recursos involucrados:

- Tiempo y mano de obra para la elaboración del diccionario de competencias de la Organización: Comprende el tiempo dedicado a la elaboración del diccionario. Se requiere el involucramiento de la dirección ejecutiva de la empresa para la identificación de nuevas competencias que pudieran ser integradas al diccionario en cuestión.
- Se deberá contar con los descriptivos de puestos de la Organización a modo de constatar las funciones de todos los cargos existentes, con la finalidad de identificar todas aquellas competencias necesarias para la obtención de un buen desempeño en cada uno de ellos.
- El área de RRHH será responsable de la aplicación, seguimiento y actualización del diccionario de competencias, posteriormente deberá actualizar los descriptivos de puestos añadiendo a los mismos las competencias correspondientes a cada cargo existente en la empresa.
- Dinero requerido: en concepto de la elaboración del diccionario de competencias, considerando tiempo y dedicación destinados a su creación para su posterior aplicación. \$ 75.000
- La acción está destinada a la Organización en su conjunto, más precisamente a todos los cargos existentes dentro de la compañía y a los colaboradores que ocupen dichos puestos.
- A modo de medir la eficacia de la acción propuesta, se utilizará como indicador las evaluaciones de desempeño por competencias en cada puesto. Se considerará

efectiva la acción en el caso de que realmente puedan detectarse las brechas existentes entre el dominio requerido de las competencias definidas y el que poseen los colaboradores, pudiendo implementar acciones correctivas y capacitaciones a los empleados para mejorar su desempeño en base a las competencias que les son requeridas para la obtención de un rendimiento eficiente en los cargos que ocupen.

➤ Elaboración del plan de carrera

El desarrollo de la carrera de los colaboradores en una organización es un aspecto relevante a considerar si se desea contar con una plantilla motivada, comprometida y eficaz, la misma debe estar alineado con la carrera individual de los colaboradores para poder retener a los mejores trabajadores. Es importante que los empleados puedan visibilizar el esfuerzo de la compañía por desarrollar planes de carrera para los mismos, apoyando los objetivos específicos de carrera que éstos posean.

Por lo tanto, las empresas deben ayudar a sus empleados a alcanzar los objetivos de sus carreras, brindándoles herramientas y oportunidades para aprender y realizar distintas actividades que enriquezcan sus puestos y les permita ascender de su posición actual hacia puestos con más responsabilidades y mayor remuneración. De esta forma los colaboradores talentosos tendrán más posibilidades de desarrollarse y permanecer en organizaciones que estén dispuestas a invertir en su desarrollo profesional.

El plan de carrera deja constancia de cuál sería el camino a seguir para ir escalando los diferentes puestos, explicitando que requisitos deberán cumplirse para pasar de un escalón al otro. Estos requisitos no están ligados meramente al transcurrir del tiempo en la ocupación del puesto, sino también con la adquisición de los conocimientos necesarios, el desarrollo de las competencias requeridas y la realización del trabajo asignado de acuerdo con lo esperado.

Para el caso particular de Lozada Viajes, se procede a la elaboración de un plan de carrera para el área de Ventas de la Organización, identificando una ruta de progreso para los colaboradores que ingresen en dicho departamento. El avance en el plan de carrera generado comienza con la posición de Vendedor Junior, donde el colaborador al alcanzar el diferencial necesario para el nivel superior (adquisición de conocimientos, competencias, experiencia) asciende a la posición de Vendedor Semisenior, luego

Vendedor Senior y por último Gerente del área de Ventas de la empresa. (Anexo N°3. Plan de carrera para el área de Ventas)

La implantación y comunicación del plan de carrera al departamento de ventas llevará un tiempo de 3 meses. Este lapso de tiempo también comprende el seguimiento del plan, como también entrevistas con los empleados para conocer la aceptación y funcionalidad del mismo, a modo de asegurar que realmente sea comprendido por los colaboradores, generando valor para el desarrollo de sus carreras y sea un factor que efectivamente motive a la plantilla y la impulse a desarrollarse profesionalmente.

Recursos involucrados:

- Tiempo y mano de obra para la elaboración del plan de carrera del área de Ventas de la Organización: Comprende el tiempo dedicado a la identificación y desarrollo de cada posición a ocupar en el plan de carrera confeccionado.
- Se deberá contar con el diccionario de competencias de la Organización, como también con los descriptivos de los puestos correspondientes al departamento de Ventas con sus respectivas competencias y grados de dominio, a modo de conocer con exactitud que conocimientos, competencias y experiencia son requeridos a los colaboradores para el cumplimiento eficiente de sus funciones.
- El área de RR.HH. será responsable de la comunicación del plan de carrera a los colaboradores que se desempeñen en el departamento de Ventas de la empresa. A su vez deberá realizar entrevistas con los empleados del área con la finalidad de conocer sus percepciones con respecto a la implementación del plan de carrera, respondiendo cualquier inquietud que éstos posean.
- La acción está destinada al departamento de Ventas de la Organización, a los puestos que se reconocen en el mismo y a los colaboradores que allí se desempeñan.
- Dinero requerido: en concepto de la elaboración del plan de carrera, considerando tiempo y dedicación destinados a su creación para su posterior aplicación.
\$ 70.000
- Se utilizará como indicador de eficacia la realización de entrevistas con los empleados del área de Ventas. En el caso de que los colaboradores posean percepciones positivas frente al plan de carrera, demostrando una adecuación del mismo con su plan individual de carrera, aumentando así la motivación de los mismos, la acción se considerará efectiva

Marco de tiempo para la implementación

Diagrama de Gantt: herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

<i>Propuestas</i>	<i>Febrero</i>	<i>Marzo</i>	<i>Abril</i>	<i>Mayo</i>	<i>Junio</i>	<i>Julio</i>
Capacitación de gestión del branding del empleador						
Implementación, actualización y control del diccionario de competencias						
Implementación, comunicación, seguimiento y control del plan de carrera						

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto de la implementación

ROI: Es un índice financiero que mide y compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada.

Periodo de implementación del plan	1/02/21 al 31/07/21	
	Total	Forma de pago
Inversión requerida		
Capacitación en Gestión de Marca Empleadora	\$ 12.000	Pago único
Modelo de Competencias Organizacional	\$ 75.000	Pago único
Elaboración de Plan de Carrera (PVE)	\$ 70.000	Pago único
Total	\$ 157.000	
Resultado esperado	Incremento del 2% de la productividad	
Estado de resultados 31/12/2020	\$ 27.791.128	
Resultado de la implementación del plan (2%)	\$ 555.822,56	
Retorno de la Inversión (ROI)		
Fórmula	<i>(Beneficios - Inversión realizada) / Inversión x 100</i>	
Caso analizado	<i>(\$ 555.822,56 - \$ 157.000) / \$ 157.000 x 100</i>	
Resultado del ROI	254%	

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo realizado expone que la implementación del plan de acción posee un ROI de 254%. El resultado indica que el retorno a la inversión realizada es positivo, con lo cual, en su interpretación decimal, por cada \$ 1 invertido, retornan \$ 2,54.

Conclusión

En la elaboración de este reporte de caso en base a la organización Lozada Viajes, se establecieron diversas técnicas y herramientas de análisis que permitieron conocer con precisión todos los aspectos importantes respecto a su funcionamiento y procedimientos de trabajo, como también obtener información valiosa en cuanto al micro y macroentorno de la misma, pudiendo de esta manera detectar falencias en ciertos puntos específicos en cuanto a la gestión del personal de la empresa.

La propuesta del plan de implementación permite a la Organización, por un lado, profundizar el conocimiento respecto a la importancia de una correcta gestión de la marca empleadora, materializando acciones tendientes a generar valor para los colaboradores, pudiendo de esta manera impulsar el desarrollo profesional de su nómina que consecuentemente permitirá alcanzar satisfactoriamente los objetivos y metas organizacionales. De esta manera, la empresa proyecta una imagen positiva hacia su entorno, dotándola de mayor prestigio y profesionalismo que le permite mayor atracción y retención de talento humano en su plantilla de personal permanente.

Mediante la creación de un plan de carrera para los empleados, Lozada se asegura de brindar a su personal la posibilidad de escalar posiciones dentro de la empresa, a su vez que incrementan sus conocimientos, competencias y responsabilidades, pudiendo crecer como profesionales y poseer una carrera que les permita obtener una sensación de progreso y crecimiento a través de los años. De esta manera los empleados se benefician al trabajar en una Organización que vela por su desarrollo profesional y se esfuerza por capacitarlos y brindarles herramientas que contribuyan a mejorar su rendimiento y capacidad laboral. A su vez, la organización alcanza mayores niveles de productividad, al contar con personas capacitadas y comprometidas por el alcance y superación de los objetivos estratégicos de la compañía.

En definitiva, con el presente trabajo, se pretende perfeccionar la imagen como empleadora de la empresa, logrando aumentar la atracción y retención de talento humano que le permita el alcance de su visión estratégica, brindando a su público objetivo un servicio de calidad y excelencia que los distinga del resto de sus competidores, posicionándose como una Organización de éxito y prestigio en el mercado laboral turístico.

Recomendaciones

A partir de la elaboración del modelo de competencias de la Organización, se recomienda su utilización en los procesos de Selección, Evaluaciones de Desempeño y Desarrollo.

En lo que respecta a los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, la misma puede utilizar el modelo como referencia, con la finalidad de que ingresen personas que posean las competencias necesarias y en los grados requeridos según se explicitan en dicho modelo con respecto al puesto que se postule el aspirante. En este sentido, pueden establecerse entrevistas por competencias o hacer uso del método de *assessment center*, el cual consiste en una herramienta situacional para evaluar competencias mediante la administración de casos y ejercicios, donde se plantea a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo.

En cuanto a la evaluación del desempeño de los colaboradores, la misma podrá realizarse en función del modelo de competencias organizacional. A modo de ejemplo puede mencionarse la evaluación de 360°, la cual consiste en un proceso estructurado para medir las competencias de los empleados con el propósito de impulsar el desarrollo de las mismas, donde la persona es evaluada por sus superiores, pares, subordinados, ella misma (autoevaluación) y pueden incluirse las opiniones de clientes internos y/o externos de la empresa. Sino puede optarse por la evaluación de 180°, similar a la de 360° con la diferencia de que la persona es evaluada por superiores, pares, ella misma (autoevaluación) y pueden incluirse clientes internos y/o externos.

Para impulsar el desarrollo de todos los colaboradores de la Organización, se recomienda la generación de planes de carrera para todas las áreas existentes en ella, con la finalidad de promover el talento y compromiso del personal. Por otro lado, la implementación de programas de desarrollo permitirá a Lozada formar y capacitar a sus colaboradores para luego, si la situación lo requiere, ofrecerles otra posición de nivel superior, promoviendo el talento organizacional a su vez que se motiva y fideliza a los empleados calificados.

Todas las acciones anteriormente descritas ayudarán a Lozada Viajes en la atracción, contratación, retención y desarrollo de personas talentosas, que dotarán de valor a la compañía, permitiéndole brindar un servicio y atención de excelencia.

Bibliografía

Aguado, M. y Jiménez, A. (2017) *Empresas que dejan huella, Employer Branding en una sociedad conectada*. España: Almuzara.

Alles, Martha (2014) *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, Martha (2009) *Diccionario de competencias: La trilogía*. Buenos Aires: Granica S.A.

Alles, Martha (2009) *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Granica S.A.

Ambler, T. y Barrow, S. (1996) *The Employer Brand, Journal of Brand Management*. 4 (3 December), 1996, 185-206.

Artículo 41. Constitución Nacional Argentina. Buenos Aires, Argentina (1994)

Barrow, S. y Mosley, R. (2005) *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Inglaterra: John Wiley & Sons, Ltd.

Blasco – López, Rodríguez – Tarodo, Fernández – Lores (2014) *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Madrid, España: Universia Business Review.

Diana Gavilan, María Avello, Susana Fernández – Lores (2013) *Employer Branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo*. Madrid, España: aDResearch Esic Revista Internacional de Investigación en Comunicación.

EL CRONISTA (2020) Buenos Aires, Argentina. *Coronavirus: las agencias de viaje piden que se las declare en emergencia económica*. Recuperado de

<https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Coronavirus-las-agencias-de-viaje-piden-que-se-las-declare-en-emergencia-economica-20200312-0005.html>

EL CRONISTA (2020) Buenos Aires, Argentina. *Punto por punto, como y cuando se aplica el impuesto PAIS*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Punto-por-punto-como-y-cuando-se-aplica-el-impuesto-PAIS-20200107-0024.html>

INFOBAE (2020) Buenos Aires, Argentina. *Coronavirus en la Argentina: los efectos de una cuarentena que puso en jaque a la economía*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/06/01/coronavirus-en-la-argentina-los-efectos-de-una-cuarentena-que-puso-en-jaque-a-la-economia/>

LA NACIÓN (2020) Buenos Aires, Argentina. *Dólar turista hoy: a cuanto cotiza el miércoles 16 de septiembre*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/dolar/dolar-turista-hoy-a-cuanto-cotiza-el-miercoles-16-de-septiembre-nid2451377>

Ley N°18.829. Ley de Agentes de Viajes. Buenos Aires, Argentina (1970)

Ley N°20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Buenos Aires, Argentina (1976)

Ley N°19.587. Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo. Buenos Aires, Argentina (1972)

Ley N°24.557. Ley de Riesgo de Trabajo. Buenos Aires, Argentina (1995)

Ley N°25.675. Ley General del Ambiente. Buenos Aires, Argentina (2002)

Ley N°25.997. Ley Nacional de Turismo. Buenos Aires, Argentina (2005)

Martin, Gollan y Grigg (2011) *El employer Brand (marca empleador) en el Perú: oportunidades y buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo*. Rosario Sheen. Perú: Fondo editorial Universidad de Lima.

Mignani, Patricia (2019) *Employer Branding: El Camino a la Construcción de Infossep como Marca Empleadora*. Trabajo Final de Graduación. Universidad Siglo XXI, Córdoba, Argentina.

Naciones Unidas Argentina (2020). *Covid-19 en Argentina, impacto socioeconómico y ambiental*. Recuperado de <https://www.onu.org.ar/stuff/Informe-COVID-19-Argentina.pdf>

Normas ISO 9001, *sistemas de gestión de calidad*. Recuperado de <https://www.normas-iso.com/iso-9001/>

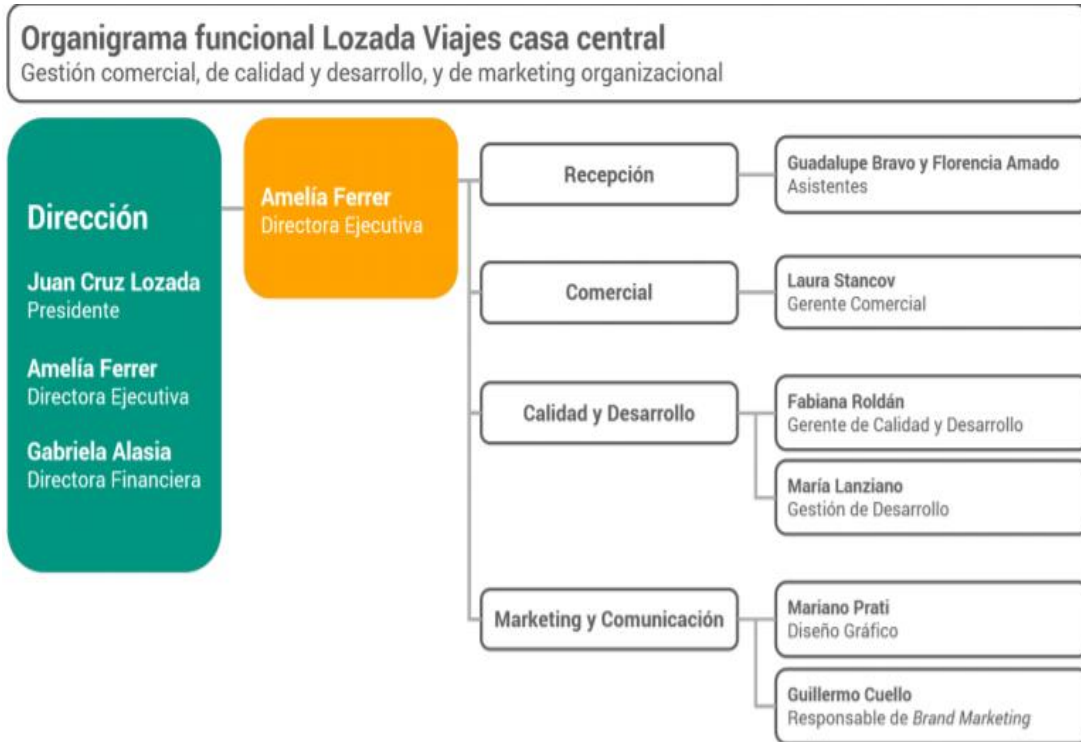
Organización Mundial de Turismo (OMT, 2020) Recuperado de <https://www.unwto.org/es>

Parada (2015) *Análisis PESTEL*. Recuperado de Canvas (2020).

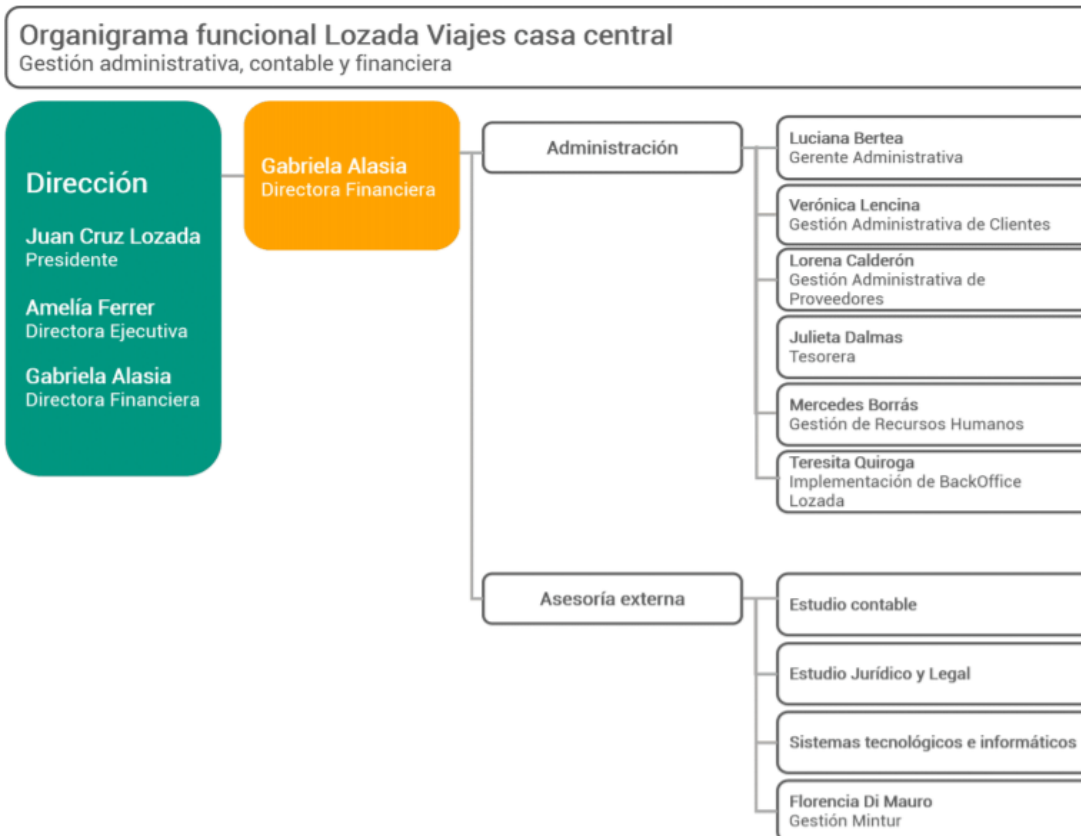
Universidad Siglo XXI, Córdoba, Argentina. *Canvas* (2020)

Anexos

Anexo N°1. Organigramas de casa central de Lozada Viajes.



Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes. 2017.



Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017.

Organigrama funcional Lozada Viajes casa central
Gestión de productos propios

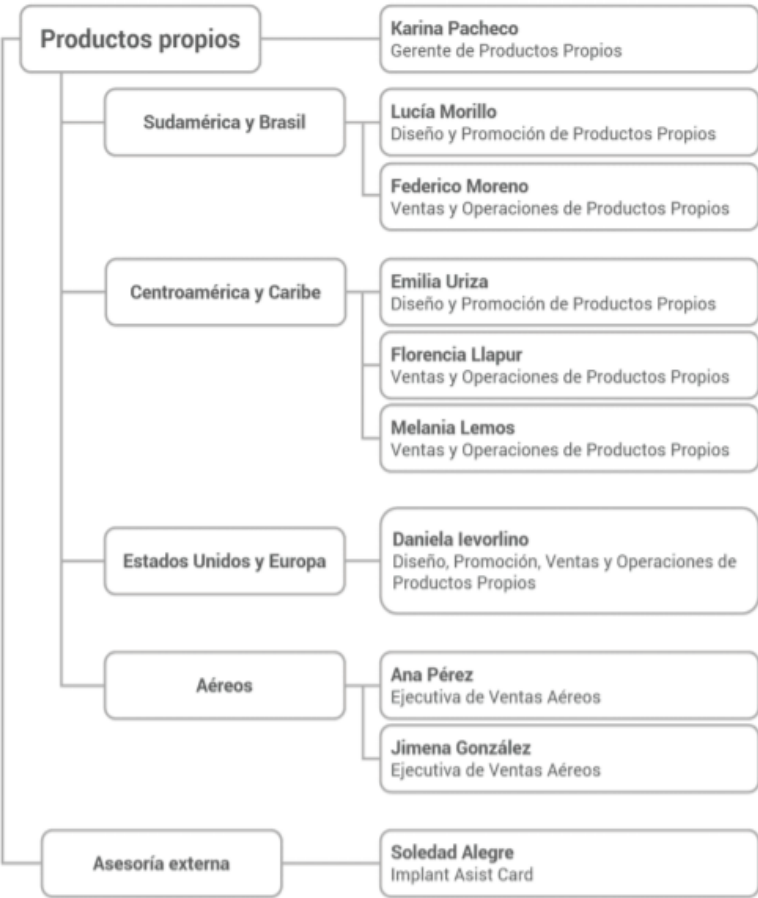
Dirección

Juan Cruz Lozada
Presidente

Amelia Ferrer
Directora Ejecutiva

Gabriela Alasia
Directora Financiera

Amelia Ferrer
Directora Ejecutiva



Fuente: Manual de procesos internos Lozada Viajes, 2017.

Anexo N°2. Diccionario de Competencias.

A continuación, se desarrolla el diccionario de competencias de Lozada Viajes, donde se explicitan las competencias cardinales y específicas de relevancia para la Organización. En el mismo se explica cuál es la especificación para cada grado de dominio estandarizado, identificando actitudes y comportamientos asociados a cada una de ellas en los diferentes grados existentes.

El diccionario puede y debe ser actualizado a lo largo del tiempo, identificando nuevas competencias con sus respectivos grados de dominio y comportamientos asociados. La actualización del mismo será responsabilidad del área de RRHH, con el apoyo de los directivos de la Organización.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Cardinales	Competencias Específicas
<ul style="list-style-type: none"> • Calidez • Compromiso • Creatividad • Empatía • Ética • Iniciativa • Integridad • Responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad - flexibilidad • Calidad en el trabajo • Comunicación eficaz • Conducción y desarrollo de personas • Influencia y negociación • Liderazgo • Orientación a los resultados • Orientación al cliente • Resolución de conflictos • Tolerancia a la presión • Toma de decisiones • Trabajo en equipo • Visión estratégica
Especificación de los grados estandarizados para cada competencia	
<p>Grado A: Muy buen desempeño. Exige el nivel más alto de desarrollo de la competencia.</p>	<p>Grado B: Buen desempeño. Manifiesta un desarrollo considerable de la competencia</p>
<p>Grado C: Mínimo necesario para cubrir el puesto de manera aceptable</p>	<p>Grado D: Insatisfactorio, no indica ausencia de la competencia, sino un escaso desarrollo de la misma.</p>

Competencias cardinales

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Calidez	Definición: Capacidad de demostrar cordialidad y afecto humano a las personas con las que interactúa en su entorno, generando confiabilidad y afecto por parte de los demás.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Se relaciona de manera amable y cordial con sus pares en las horas de trabajo. Tiene buen trato con todo el entorno con el que interactúa, logrando buena afinidad con las personas, demostrando respeto absoluto.	
B	Demuestra amabilidad y cordialidad con sus compañeros de trabajo la mayoría de las veces, generando relaciones con calor humano y respeto.	
C	Ocasionalmente se relaciona de manera cordial y afectiva con sus compañeros de trabajo y demás personas con las que interactúa.	
D	Posee escasa relación con sus pares y entorno, demuestra poco interés y cordialidad en la interacción con los demás.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Compromiso	Definición: Capacidad de apropiarse los objetivos organizacionales, logrando apoyar e instrumentar decisiones enfocadas completamente hacia el logro de los objetivos y metas comunes.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Capacidad de apoyar e instrumentar las directivas recibidas en pos del beneficio de la empresa y sus objetivos. Habilidad para establecer sus propios objetivos con un alto nivel de desempeño, por encima del promedio, alcanzándolos con éxito.	
B	Capacidad para apoyar e instrumentar las directivas recibidas, pudiendo transmitir las a sus compañeros de trabajo, impartiendo el ejemplo a partir del establecimiento de objetivos de alto rendimiento para el grupo.	
C	Capacidad media para instrumentar adecuadamente las directivas recibidas, y fijar objetivos de alto rendimiento.	
D	Demuestra poco apoyo a las directivas recibidas, pensando primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los beneficios de la empresa.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Creatividad

Definición: Capacidad de generar nuevas ideas y conceptos a partir de asociaciones entre ideas y conceptos conocidos con el objetivo de dar nuevas soluciones a los retos, problemas y situaciones a afrontar.

Grados de dominio de la competencia

A	Demuestra iniciativa y entusiasmo para afrontar problemas y situaciones desde diversas posturas, para dar con soluciones prácticas e innovadoras. Capacidad de generar ideas que agreguen valor a la empresa.
B	Aporta de manera constante diversas ideas y proposiciones tendientes a solucionar diversas situaciones que se presentan en las jornadas laborales.
C	Ocasionalmente contribuye a la generación de ideas y soluciones para problemas específicos.
D	En pocas ocasiones contribuye a la construcción y desarrollo de ideas innovadoras para la solución a diversas situaciones problemáticas cotidianas.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Empatía

Definición: Capacidad de ver el mundo como la otra persona, para compartir y comprender sus sentimientos, necesidades, preocupaciones y estado emocional.

Grados de dominio de la competencia

A	Pone en práctica la escucha activa, sin prejuizar, tratando de entender las motivaciones ajenas. Presta asistencia a los demás en caso de que lo precisen, demostrando paciencia y dedicación para entender a la otra persona.
B	Demuestra atención y comprensión a las demás personas con las que interactúa. La mayoría de las veces ayuda a sus compañeros en situaciones que lo demanden.
C	Ocasionalmente escucha de manera activa a sus pares, brindando ayuda y contención a sus compañeros cuando siente ganas de hacerlo.
D	Rara vez brinda asistencia a sus compañeros, demuestra poco interés en las problemáticas e incertidumbres de los demás.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Ética

Definición: Capacidad de actuar bajo las normas y códigos de conducta de la Organización, respetando los valores institucionales, realizando las actividades laborales de manera profesional, honesta y responsable.

Grados de dominio de la competencia

A	Se identifica la presencia de los valores personales y empresariales en el accionar del individuo, demostrando comportamientos correctos, respetables y honestos en la ejecución de su trabajo.
B	Prevalece un comportamiento adecuado del individuo ante el resto de sus compañeros de trabajo y el entorno con el cual interactúa diariamente.
C	Ocasionalmente respeta las normas de conducta y valores institucionales en sus actividades laborales.
D	En pocas ocasiones cumple con las normas de conducta y valores institucionales.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Iniciativa

Definición: Capacidad de emprender acciones proactivamente con la finalidad de brindar respuestas o soluciones a situaciones específicas en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización.

Grados de dominio de la competencia

A	Capacidad de anticipación a los acontecimientos mediante acciones para crear oportunidades o evitar dificultades. Aborda las problemáticas desde diferentes enfoques para una solución integral.
B	Capacidad de construcción de planes de acción para resolver problemáticas en el corto plazo, actuando decididamente en situaciones difíciles o de crisis.
C	Ocasionalmente emplea acciones tendientes a mejorar los procedimientos y métodos de trabajo.
D	En pocas ocasiones propone ideas y acciones que permitan mejoras en los procedimientos de trabajo de la empresa.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Integridad

Definición: Capacidad de obrar con rectitud y honestidad. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos de manera abierta y directa. Sus acciones son coherentes con lo que dice y piensa el individuo.

Grados de dominio de la competencia

A	Trabaja según sus valores, dejando de lado toda acción y comportamiento que considere poco ético. Referente en materia de integridad para sus compañeros de trabajo.
B	Demuestra total honestidad en sus acciones y maneras de dirigirse y manejarse con las demás personas.
C	Ocasionalmente actúa de manera ética en sus actividades cotidianas de trabajo. En ocasiones su accionar y comportamientos se contradicen con sus valores éticos.
D	En pocas ocasiones demuestra un comportamiento honesto y ético al relacionarse con su entorno.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Responsabilidad

Definición: Capacidad para comprometerse con sus funciones y tareas diarias y con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.

Grados de dominio de la competencia

A	Desempeña sus tareas con dedicación, asegurándose de cumplir tanto con los plazos de las actividades como también la calidad requerida, aspirando a alcanzar el mejor resultado posible.
B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida. Se hace cargo de sus acciones, también cuando éstas no son las más adecuadas.
C	Ocasionalmente cumple con los plazos preestablecidos con un nivel de calidad mínimo aceptable.
D	Cumple con los plazos de ejecución de su trabajo, o con la calidad mínima requerida pero difícilmente ambas cosas a la vez.

Competencias específicas

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Adaptabilidad - Flexibilidad	Definición: Capacidad de adaptarse fácilmente a los cambios, se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones y personas de manera rápida y adecuada. Capacidad de trabajar en distintas situaciones modificando su enfoque, promoviendo cambios en la Organización.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Capaz de anticiparse a los cambios analizando diversas situaciones y sus características con el fin de adaptarse y elaborar estrategias innovadoras para lograr los objetivos. Integra nuevo conocimiento con facilidad, brindando estrategias y planes de acción para responder a los cambios.	
B	Muestra una actitud proactiva ante el cambio tomando acciones estratégicas basándose en el análisis de situación para mejorar procesos y relaciones. Atento a los cambios, modificando objetivos o acciones de acuerdo a los nuevos requerimientos organizacionales	
C	Percibe los cambios y modificaciones en la situación organizacional, modificando parcialmente sus acciones y objetivos en base a los nuevos requerimientos de la realidad actual. Se adapta a nuevos grupos de trabajo promoviendo una interacción con los mismos.	
D	Dificultad de adaptación a los cambios que se presentan pudiendo parcialmente reorientar sus acciones cuando sea necesario. Capacidad parcial de adaptarse a nuevos grupos de trabajo.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Calidad en el trabajo	Definición: Permanente búsqueda de la excelencia profesional mediante la continua autoevaluación, proyección y gestión de procesos con orientación a la obtención de resultados de calidad.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Trabaja de manera responsable y siempre alcanza resultados de alta calidad, estableciendo acciones tendientes a la consecución de los objetivos con excelencia en el menor tiempo posible. Propone nuevos procedimientos para mejorar la calidad en el trabajo.	
B	Revisa su trabajo constantemente reduciendo el número de errores para alcanzar la perfección ayudando a cumplir los estándares de calidad organizacional. Cumple con los objetivos y fechas límite de trabajo	
C	Muestra interés por la mejora continua en sus procedimientos de trabajo. Identifica complejidades en sus funciones tratando de mejorar su desempeño. Solicita retroalimentación de su accionar para mejorar.	
D	No suele realizar un trabajo que cumpla con altos estándares de calidad. Distingue la manera más adecuada para realizar su trabajo, aunque en ocasiones necesita ayuda para cumplir sus objetivos.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Comunicación eficaz

Definición: Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva. Se relaciona con la capacidad básica para expresar conocimientos, pensamientos o contenidos internos de manera comprensible.

Grados de dominio de la competencia

A	Capaz de persuadir e influir en la toma de decisiones de los demás, negociando de manera efectiva. Escucha de manera activa asegurando la comprensión de los mensajes recibidos. Se expresa de manera clara y precisa.
B	Escucha de manera activa y expresa con claridad sus pensamientos, empleando tacto y pertinencia en la transmisión de sus ideas. Adapta sus mensajes al tipo de interlocutor, estableciendo comunicación formal e informal con contactos claves para la empresa.
C	Muestra actitud abierta a intercambiar puntos de vista, entregando información de manera clara y precisa. No busca activamente la interacción, pero no rehúye de ella. Se expresa de manera poco clara en momentos de tensión.
D	Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer en ámbitos sociales diferentes. Manifiesta tener ideas claras teniendo dificultades para transmitir las, obteniendo poca capacidad de convencimiento e influencia

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Conducción y desarrollo de personas

Definición: Capacidad de orientar y comprometer a las demás personas para alcanzar o superar los objetivos teniendo en cuenta las metas organizacionales, mejorando el proceso de aprendizaje o desarrollo de los colaboradores.

Grados de dominio de la competencia

A	Desarrolla y conduce a las personas y a su equipo mejorando la adecuación de las mismas a las necesidades del puesto que ocupan. Favorece la delegación de actividades que permita a las personas desarrollarse, realizando un seguimiento del desempeño obtenido. Brinda retroalimentación positiva y negativa a los colaboradores según lo amerite.
B	Realiza reuniones de integración donde busca entender el ideal de cada colaborador y de esta manera encaminarlo para el logro de su objetivo. Invierte tiempo y dedicación al desarrollo de los colaboradores identificando puntos de mejora.
C	Anima y motiva parcialmente a los colaboradores a que desarrollen y mejoren aspectos necesarios. Ocasionalmente se reúne con colaboradores para ofrecer retroalimentación de su desempeño.
D	Se limita únicamente al asesoramiento para el logro de una meta u objetivo puntual dejando de lado las observaciones y acompañamiento del colaborador.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Influencia y negociación	Definición: Capacidad de persuadir, convencer o influir en la toma de decisiones de los demás, concretando acuerdos y alianzas beneficiosas para la empresa.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Genera ventas obteniendo acuerdos satisfactorios para las partes asegurando una relación a largo plazo. Utiliza estrategias y accionares eficientes para influir en las personas, concretando negociaciones exitosas.	
B	Comprende los deseos, inquietudes, puntos de vista y necesidades de la otra parte, ofreciendo alternativas para negociar, logrando negociaciones satisfactorias. Genera buenas interacciones con las partes, logrando persuadir a los demás consiguiendo buenos acuerdos.	
C	Ocasionalmente logra obtener acuerdos y negociaciones exitosas con clientes interesados. Presenta dificultades a la hora de persuadir a las partes para concretar negocios.	
D	Realiza negociaciones sin priorizar una ganancia mutua entre las partes, en ocasiones deja que otros colaboradores terminen la negociación. Presenta dificultades para concretar un número aceptable de ventas.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS		LOZADA [®] <i>Viajes</i>
Liderazgo	Definición: : Capacidad para dirigir y motivar a las personas logrando que estas contribuyan de manera adecuada y eficiente al logro de los objetivos y metas organizacionales. Facilita el desempeño y desarrollo de las capacidades y potencial de los colaboradores.	
Grados de dominio de la competencia		
A	Orienta el accionar de las personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Genera compromiso en los demás con sus propuestas, consiguiendo que participen en el logro de objetivos con responsabilidad y criterio profesional.	
B	Permite que los colaboradores expresen sus ideas y sugerencias libremente, orientándolos cuando están desenfocados mediante retroalimentaciones. Escucha a los demás, siendo escuchado y respetado.	
C	Logra fijar objetivos y proponer ideas que los demás aceptan realizando un adecuado seguimiento. Crea espacios de integración para que las personas se expresen libremente y ofrece orientación y seguimiento en caso de ser necesario.	
D	Sólo tiene en cuenta a las personas para buscar soluciones de último momento, es decir, resultados de objetivos concretos. Las personas no logran reconocerlo como líder. Tiene dificultades para definir objetivos.	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Orientación a los resultados

Definición: Capacidad de realizar el trabajo, persiguiendo y alcanzando los objetivos prefijados y manteniendo unos estándares de excelencia, en el marco de las estrategias de la organización. Enfoca sus esfuerzos hacia un trabajo de calidad.

Grados de dominio de la competencia

A	Contribuye y colabora en la consecución de los objetivos organizacionales. Es autoexigente a la hora de obtener mejores resultados. Realiza un seguimiento activo de sus actividades corrigiendo posibles desviaciones.
B	Vela por los objetivos organizacionales, orientando sus acciones al logro de los mismos. Fija objetivos desafiantes y se esfuerza por alcanzarlos.
C	Conoce cuáles son sus objetivos y resultados esperados esforzándose por alcanzarlos. Ocasionalmente alcanza los objetivos en el tiempo y forma establecidos.
D	Presenta dificultades a la hora de alcanzar sus objetivos de manera satisfactoria. Se esfuerza por mantener un nivel de calidad en sus actividades, aunque por momentos necesita de asistencia por parte de sus superiores.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Orientación al cliente

Definición: Capacidad para identificar, resolver y anticiparse en forma oportuna a las necesidades de los clientes para lograr relaciones a largo plazo, con el fin de proporcionarle mayor valor al servicio, mejorando continuamente el mismo.

Grados de dominio de la competencia

A	Actúa para dar un alto valor añadido a sus clientes adaptando los procesos, productos o servicios que presta a sus necesidades. Muestra un profundo conocimiento del cliente adecuando y proponiendo acciones para satisfacer sus necesidades. Tiene una actitud proactiva hacia el cliente, anticipándose a las necesidades de éstos
B	Anticipa posibles necesidades y detecta nuevas oportunidades de negocio manteniendo una actitud proactiva. Muestra una actitud de asesoramiento hacia el cliente manteniendo una comunicación cordial y fluida en base a sus necesidades
C	Cumple con las necesidades básicas y expectativas manifestadas por el cliente. Escucha activamente al cliente mostrando una actitud de interés y disponibilidad ante sus requerimientos, tratando de conocer su nivel de satisfacción y ofrecer soluciones adecuadas.
D	Responde únicamente a las preguntas, quejas o problemas que plantea el cliente sin averiguar los problemas subyacentes. Demuestra poco interés para la atención de los clientes y en ocasiones su gestión ha generado algún tipo de inconformidad

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Resolución de conflictos

Definición: Capacidad para solucionar situaciones complicadas, sacando conclusiones y encontrando soluciones efectivas para llegar a conseguir los objetivos esperados en un tiempo razonable, minimizando costos y consecuencias

Grados de dominio de la competencia

A	Brinda soluciones innovadoras con alto sentido de aplicabilidad a diferentes contextos. Desarrolla nuevos métodos y alternativas innovadoras para poder dar una mejor cobertura al problema, buscando alcanzar la solución más adecuada.
B	Realiza un análisis adecuado de la situación, elaborando estrategias complejas de solución. Muestra capacidad y eficiencia en la resolución de problemas complejos, evitando que la tensión interfiera en la calidad de su análisis y toma de decisiones.
C	Muestra buena actitud y confianza ante situaciones con alto nivel de conflicto. Realiza un análisis del problema de mediana complejidad, identificando con precisión los pros y contras de la situación. No siempre puede dar respuestas efectivas a problemas de gran complejidad.
D	Realiza un análisis básico de problemas sencillos relacionados a sus funciones, identificando las variables más relevantes dentro del problema. Muestra dificultades en el manejo de situaciones con alto nivel de conflicto.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


Tolerancia a la presión

Definición: Capacidad para mostrar resistencia frente a situaciones tensas o complicadas, obstáculos en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales, manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.

Grados de dominio de la competencia

A	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, oposición y diversidad. Capaz de mantener un alto desempeño aún en situaciones de mucha exigencia.
B	Habitualmente alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, manteniendo un desempeño considerable en situaciones de mucha exigencia.
C	Alcanza los objetivos, aunque sienta presiones en su trabajo. Su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
D	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, ya sea por el tiempo o por otros imprevistos como desacuerdos, oposición, diversidad, etc.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Toma de decisiones

Definición: Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de manera ágil y proactiva, apoyada en información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa posible.

Grados de dominio de la competencia

A	Demuestra gran capacidad para decidir de manera ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que dispone. No le cuesta asumir riesgos, ya que toma decisiones acertadas.
B	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones, asumiendo el menor número de riesgos posibles.
C	Suele tomar decisiones acertadas de manera ágil, pero en ocasiones demora en la toma de decisiones por temor de asumir ciertos riesgos.
D	Muestra dificultad para tomar decisiones de manera rápida y eficaz debido a que, al asumir muchos riesgos en la decisión, se siente inseguro.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS



Trabajo en equipo

Definición: Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimientos, armonizando los intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos comunes.

Grados de dominio de la competencia

A	Promueve el trabajo y la comunicación en el equipo. Colabora en las tareas de los demás, según corresponda, aún cuando esto implique esfuerzos adicionales. Trabaja y se esfuerza por el logro de los objetivos del equipo. Mantiene relaciones laborales basadas en el respeto y la confianza.
B	Colabora para el logro de los objetivos del equipo. Anima y motiva a su equipo de trabajo, reconociendo la importancia de cada miembro, así como de su trabajo. Apoya y alienta las actividades de las personas que integran el equipo.
C	Trabaja cooperativamente con el equipo de trabajo, esforzándose por el logro de los objetivos comunes. Escucha, respeta y aporta en la mejora de los procesos de trabajo.
D	Prioriza las metas y objetivos personales por sobre las del equipo de trabajo, presentando dificultades para involucrarse en las tareas grupales.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS


**Visión
estratégica**

Definición: Capacidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas que se presentan, así como las fortalezas y debilidades de la propia organización a la hora de identificar y definir la mejor acción estratégica

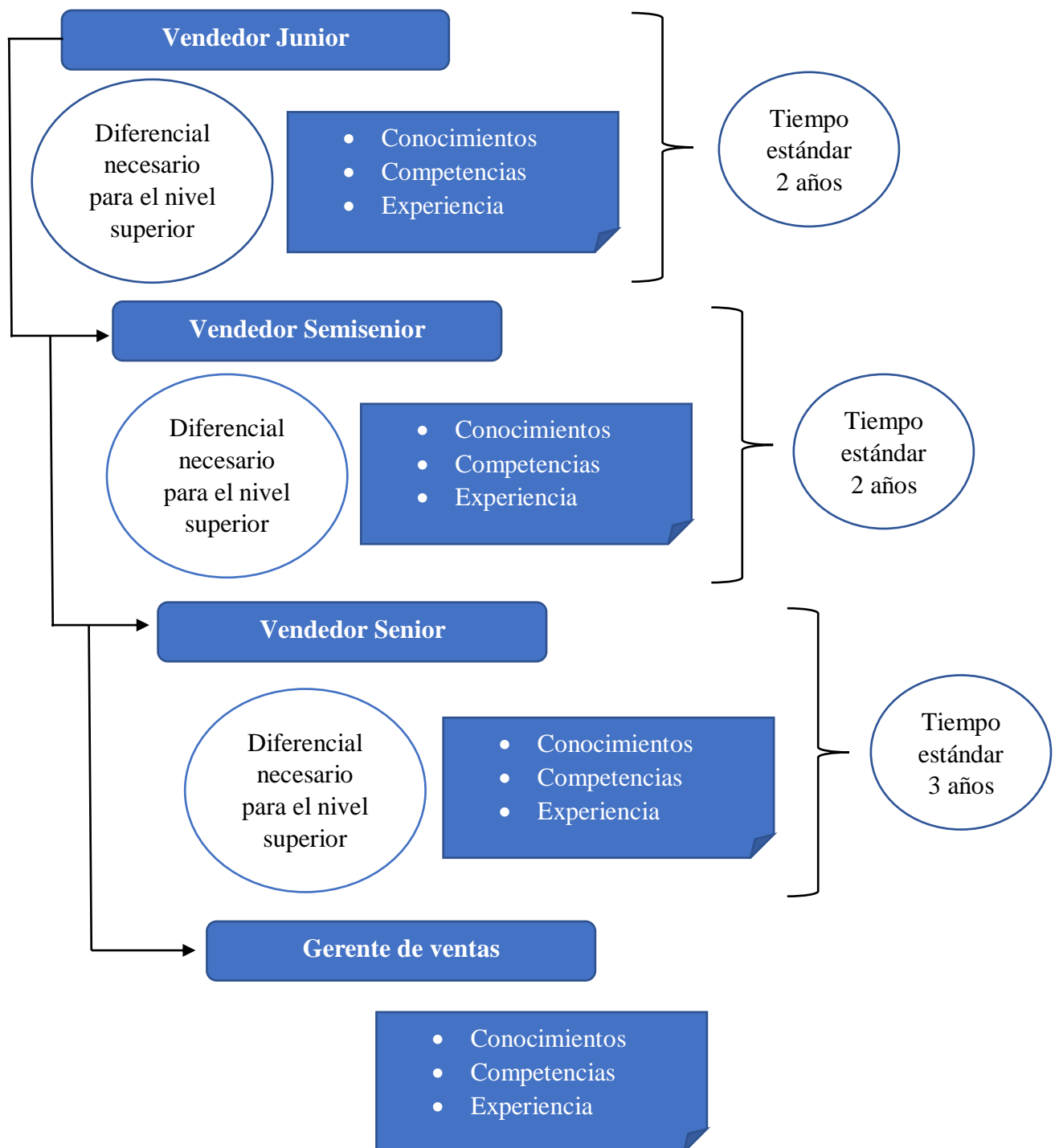
Grados de dominio de la competencia

A	Utiliza su conocimiento del negocio para detectar oportunidades de mercado y amenazas competitivas que permitan desarrollar la mejor propuesta estratégica. Evalúa su impacto profesional en la estrategia corporativa de la compañía adecuando las líneas de acción que puedan verse afectadas.
B	Enfoca su trabajo y lo prioriza teniendo en cuenta la aportación e impacto del mismo en el conjunto de la empresa. Evalúa como pueden verse afectadas por el entorno las políticas, procesos y métodos de trabajo en las distintas áreas de la organización, proponiendo ajustes.
C	Evalúa como su actividad influye en otras áreas de la organización y lo tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones o enfocar su trabajo. Comprende los cambios del entorno a pesar de no detectar ciertas oportunidades de negocio.
D	No tiene demasiado en cuenta los cambios del entorno ni las oportunidades del mercado. Experimenta dificultad a la hora de evaluar cómo otras actividades y decisiones estratégicas contribuyen a los resultados de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°3. Plan de carrera para el área de ventas.

Plan de carrera desde Vendedor Junior hasta Gerente del Área de Ventas



Fuente: Elaboración propia.

Familia de puestos venta	Conocimientos, competencias y experiencia diferenciales	Acciones a realizar	Años
Vendedor Junior a Semisenior	<p>Conocimientos Estudio secundario completo. Mercadotecnia. Atención al cliente.</p> <p>Competencias (grados) Calidez - B Compromiso - C Creatividad - C Empatía - C Ética - B Iniciativa - C Integridad - C Responsabilidad - B Calidad en el trabajo - C Comunicación eficaz - C Influencia y negociación - C Orientación al cliente - C Orientación a los resultados - C Trabajo en equipo - C</p> <p>Experiencia Mínimo 2 años como vendedor Junior.</p>	<p>Formación interna en negocios, realización de cursos de ventas y atención al cliente.</p> <p>Entrenamiento por parte de un vendedor Semisenior.</p> <p>Entrenamiento y seguimiento en la jornada laboral a cargo del superior directo.</p> <p>70% de cumplimiento de los objetivos en las últimas dos evaluaciones de desempeño.</p> <p>Incremento del 20% en las ventas respecto al año anterior.</p>	2
Vendedor Semisenior a Senior	<p>Conocimientos Título terciario en comercialización o administración, o afines. Conocimientos técnicos en turismo.</p> <p>Competencias Calidez - A Compromiso - B Creatividad - B Empatía - B Ética - A Iniciativa - B Integridad - B Responsabilidad - B Calidad en el trabajo - A Comunicación eficaz - A Influencia y negociación - B Orientación al cliente - B Orientación a los resultados - A Trabajo en equipo - B Adaptabilidad y flexibilidad - B Tolerancia a la presión - B Resolución de conflictos - B Toma de decisiones - B</p> <p>Experiencia Mínimo 2 años como vendedor Semisenior.</p>	<p>Acreditación de cursos avanzados de técnicas de venta y postventa.</p> <p>Capacitación en atención al cliente.</p> <p>Acreditación de curso de oratoria y negociación efectiva.</p> <p>Entrenamiento por parte de un vendedor Senior.</p> <p>Entrenamiento y seguimiento en la jornada laboral a cargo del superior directo.</p> <p>85% de cumplimiento de los objetivos en las últimas dos evaluaciones de desempeño.</p> <p>Incremento del 40% en las ventas respecto al año anterior.</p>	2

<p>Vendedor Senior a Gerente</p>	<p>Conocimientos Título de grado en comercialización o administración, o afines. Conocimientos técnicos en turismo. Conocimiento en conducción de personal.</p> <p>Competencias Calidez - A Compromiso - A Creatividad - A Empatía - B Ética - A Iniciativa - A Integridad - B Responsabilidad - A Calidad en el trabajo - A Comunicación eficaz - A Influencia y negociación - A Orientación al cliente - A Orientación a los resultados - A Trabajo en equipo - B Adaptabilidad y flexibilidad - A Tolerancia a la presión - A Resolución de conflictos - A Toma de decisiones - A Liderazgo - A Conducción y desarrollo de personas - A Visión estratégica – A</p> <p>Experiencia Mínimo 3 años como vendedor Senior.</p>	<p>Acreditación de capacitaciones avanzadas sobre conducción de personal.</p> <p>Acreditación de capacitación en liderazgo y coaching.</p> <p>Acreditación de capacitación en planificación estratégica.</p> <p>Acreditación de capacitación de Management 3.0</p> <p>Entrenamiento por parte del gerente del área de ventas.</p> <p>Entrenamiento y seguimiento en la jornada laboral a cargo del gerente de área.</p> <p>100% de cumplimiento de los objetivos en las últimas 2 evaluaciones de desempeño.</p> <p>Incremento del 60% en las ventas respecto a los dos años anteriores.</p>	<p>3</p>
---	--	--	----------

Fuente: Elaboración propia.