



Potenciando la **Marca Empleadora** de Lozada Viajes
para posicionarla como una empresa atractiva para trabajar.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lorena Galeano

36914035

VRHU19870

Argentina

2022

Índice

Resumen/Abstract	2
Introducción	3
Marco de referencia institucional	3
Breve descripción de la problemática	4
Resumen de antecedentes	5
Relevancia del caso	5
Análisis de la situación	6
Descripción de la situación	6
Análisis del contexto	6
Diagnóstico organizacional	9
Análisis específico según el perfil profesional de la carrera	11
Marco teórico	13
Diagnóstico y Discusión	18
Declaración del Problema	18
Justificación del Problema	18
Conclusión Diagnóstica	19
Plan de implementación	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	20
Programa 1: Destinado a identificar en qué posición se encuentra la Marca Empleadora de Lozada Viajes según sus colaboradores internos.	20
Programa 2: Destinado a crear una experiencia positiva en el candidato que atraviesa un proceso de reclutamiento y selección en Lozada Viajes.	22
Programa 4: Destinado a posicionar positivamente la marca de Lozada Viajes en las redes sociales.	27
Diagrama de Gantt	28
Conclusiones	30
Recomendaciones	30
Anexos	31
Bibliografía	34

Resumen

El siguiente trabajo final de grado responde al formato de reporte de caso y tiene como fuente de estudio a la empresa Lozada Viajes, una PyME cordobesa dedicada al rubro turístico. Se explora en el concepto de Marca Empleadora y se diagnostica la ausencia de acciones claves que la componen dentro de la compañía. Por ello, se presenta un plan de acción orientado a crear su Marca Empleadora destinado a posicionar a Lozada Viajes como una empresa atractiva para trabajar.

Palabras clave: marca empleadora, turismo, recursos humanos, atracción de talento, propuesta de valor al empleado.

Abstract

The following final degree project responds to the case report format and has as a source of study the company Lozada Viajes, a Cordovan SME dedicated to the tourism sector. The concept of Employer Brand is explored and the absence of key actions that compose it within the company is diagnosed. For this reason, an action plan is presented aimed at creating its Employer Brand aimed at positioning Lozada Viajes as an attractive company to work for.

Keywords: employer brand, tourism, human resources, talent attraction, employee value proposition.

Introducción

El presente trabajo abordará el posicionamiento como marca empleadora de la empresa Lozada Viajes, una PyME cordobesa dedicada al rubro turístico.

Marco de referencia institucional

Lozada Viajes nace en 1987 de la mano de Cecilia Trigo de Lozada, su esposo, en principio como una agencia de viajes tradicional, una PyME familiar. Con el paso de los años, la compañía fue creciendo, sumando nuevos productos y servicios, e incluso, un nuevo público destino; ya no sólo se dirige a viajes vacacionales de forma particular para familias, parejas o individuales, sino también a viajes corporativos para empresas.

A partir de 2004, la compañía toma un giro, decide adoptar un sistema que para entonces en el rubro turístico de Argentina no era común -pero sí en Europa-, y es el servicio de franquicias. Amelia Ferrer, su Directora Ejecutiva es quien por entonces toma el rol principal de llevar a cabo tal proyecto; desarrollar el plan de negocio de un sistema de franquicias en Argentina aplicado al sector del turismo, representaba para ella un gran desafío. (Entrevista).

Así fue que en paralelo al desarrollo de dicho plan, en 2004 se abren sus tres primeras sucursales, dos de ellas en la provincia de Córdoba -en Las Varillas y Cerro las Rosas-, y una tercera en el microcentro de Buenos Aires.

A partir de entonces, Lozada Viajes tuvo un crecimiento exponencial y sostenido, tanto que en 2009 VISA la elige como empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo cual crea la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing innovadoras para el sector de turismo. En el año 2011 el Operador Mayorista OLA adquiere a Triad Tours y se convierte así en el principal proveedor de Lozada Viajes.¹ En 2014, Juan Cruz Lozada -uno de los hijos del matrimonio- toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la administración terminando de sumarse los dos restantes hijos del matrimonio quienes permanecen activos en la gestión hasta la actualidad. En conjunto, y luego de mucho esfuerzo y dedicación, en 2018 Lozada Viajes logra obtener la

¹ Canvas Instructure Siglo 21: <https://bit.ly/3sEj18N>
Fecha última de consulta: 22/04/2022

certificación internacional de calidad ISO 9001. Así es que actualmente cuenta con todos los procesos detallados y completos.

En su página web (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>), e incluso en sus oficinas podemos conocer cuál es su misión, visión y sus valores:

Misión

Facilitar el 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.

Visión

Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Valores

- Calidad
- Creatividad
- Calidez
- Integridad
- Maestría en el hacer
- Relaciones asociativas. (Lozada Viajes, s.f., <https://bit.ly/2UZQJJ2>).

Breve descripción de la problemática

En Lozada Viajes se puede detectar una escasa participación del área de Recursos Humanos en procesos que le son propios, tales como el reclutamiento y selección del personal, inducción a nuevos ingresos, desarrollo de un plan de crecimiento profesional para sus colaboradores internos, administración de su personal, entre otros que se describirán más adelante.

Esos puntos son importantes de trabajar en cualquier compañía que quiera profesionalizar sus procesos, pero al tratarse de una franquicia cobra mayor relevancia. Tal como propone Kahn (1992) dentro de su *know-how* se incluyen tres características fundamentales: el *saber*, es decir, la posesión de una determinada rama de conocimientos que

aventaja los de un especialista medio; el *hacer*, la capacidad de poner el práctica el saber y por último, el *hacer saber*, es decir, la capacidad de transmisión del saber y del hacer.

Trabajar sobre los puntos antes mencionados, resulta imprescindible para crear y potenciar la Marca Empleadora de Lozada Viajes.

Resumen de antecedentes

Como antecedentes para el presente trabajo, se utilizará un estudio realizado por Daiana Gavilan, Maria Avello y Susana Fernández-Lores (2012) sobre la marca empleadora (o Employer Branding) y su efecto sobre el compromiso afectivo en las organizaciones; de Darío Alexander Guamán Mullo (2020) quien hace foco en cómo la marca empleadora es generadora estratégica de captación y retención de talentos; de María Francisca Blasco López, Almudena Rodríguez Tarodo y Susana Fernández Lores (2014) un estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora y de LinkedIn una guía de imagen sobre marca empleadora. Entre otros antecedentes que pudieran aportar al presente trabajo de caso.

Relevancia del caso

Como se mencionó anteriormente, en la actualidad las redes sociales son el medio de comunicación por excelencia, y se puede llegar a la información con facilidad, por ello las empresas deben trabajar en crear, mantener y potenciar su marca empleadora en un mercado cada vez más competitivo.

Según un estudio de LinkedIn, una buena marca empleadora de talento puede traducirse en ventajas nada desdeñables: reducción del costo de contratación hasta en un 50% y del índice de rotación de empleados en un 28%.²

En síntesis, es fundamental trabajar en la marca empleadora de una compañía ya que impacta directamente en su reputación, en la fidelidad de su personal interno y por ende, en una mayor productividad.

² Eda Gultekin, What's the Value of Your Employment Brand?, <http://lnkd.in/valueofEB> (1 de diciembre de 2011).

Análisis de la situación

Descripción de la situación

En Lozada Viajes cada franquicia tiene relativa independencia para llevar a cabo ciertos procesos, por ejemplo, el reclutamiento y la selección de personal. El reclutamiento se realiza principalmente a través de referidos del área y en algunas ocasiones se hace una publicación de la vacante en redes sociales o portales de empleo, cuando esta opción debería ser la primera y como soporte contar con referidos de colaboradores internos o entidades vinculadas a la industria, tales como las universidades con las que sí se mantienen acuerdos comerciales y educativos. Esta alternativa es una fuente importante de reclutamiento ya que está constituida por aspirantes a formarse dentro de la industria, con conocimientos técnicos y voluntad de aprendizaje demostrado a través de las pasantías que se realizan en la compañía.

Las entrevistas a los candidatos las realizan los encargados de las áreas a las cuales pertenece la vacante a cubrir, siendo casi nula la participación de Recursos Humanos. En este punto, es precisamente ésta última área quien debería liderar dicha tarea y contar con la participación técnica del responsable del departamento al cual ingresaría el candidato-a.

Por otro lado, para quienes ya son personal interno, no existe un plan de carrera, sí poseen una plataforma virtual con cursos de diversas temáticas a los que todos los miembros y franquiciados tienen acceso en cualquier momento pero no se realiza un seguimiento de cuán efectiva es tal herramienta y cómo es percibida por el público destino. Por lo tanto, el plan de capacitación y el plan de crecimiento profesional es un eje importante para trabajar y así potenciarlo como una ventaja competitiva para retener y atraer el talento más cualificado posible.

Análisis del contexto

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).

P Político Descontento social: la última encuesta de satisfacción política y opinión pública (@ESPOPop) registra una caída en la aprobación del gobierno.³

³ Página Oficial de la Universidad de San Andrés: <https://bit.ly/3Nh46jc> Fecha de publicación: 04/04/2022 Fecha última de consulta: 14/05/2022

E Económico	Reactivación del turismo: se potencia el trabajo articulado con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). ⁴ Inflación acumulada al 1° Q del año: 23,1% ⁵
S Social	Relajamiento post pandemia: se avanza con la vacunación masiva contra el Covid-19. Emisión del programa “Previaje” para fomentar el turismo. Retorno de eventos culturales.
T Tecnológico	Experiencia de usuario (UX): aumenta la importancia que el usuario le da a su experiencia al momento de navegar por una página web.
E Ecológico	Empresas “B”: auge de las “empresas triple impacto” como ventaja competitiva basadas en tres pilares: valor económico, mirada social e impacto ambiental.
L Legal	Bloqueo del financiamiento a viajes internacionales: Impuesto a las ganancias: 35%. Impuesto PAIS: 30% ⁶ Flexibilización: menos requisitos para entrar y salir del país por turismo.

PESTEL. Descripción.

- *Político*: Según la encuesta publicada por Diego Reynoso, Director de la Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública de la Universidad de San Andrés en Abril de 2022, de la proporción de entrevistados que les dice que aprueba mucho o algo al gobierno, fue del 18%, cuando en Enero de 2020 -apenas un mes de asumir su mandato presidencial- Alberto Fernández reunía un 50% de aprobación y sólo un 40% de desaprobación, lo que indica un descenso importante.⁷

- *Económico*: Según la página oficial del gobierno publicado en Mayo de 2022, la temporada de verano, con más de 32 millones de turistas en destinos de todo el país tuvo un impacto económico superior a los \$635 mil millones, mientras que el fin de semana largo de

⁴ Página Oficial del Ministerio de Turismo y Deportes: <https://bit.ly/3Nj3ae7> Fecha de publicación: 11/05/2022 | Fecha última de consulta: 14/05/2022

⁵ Página datosmacro.com: <https://bit.ly/3MimdW5> Fecha de publicación: 04/2022 | Fecha última de consulta: 14/05/2022

⁶ Página Oficial de AFIP: <https://bit.ly/38sooaR> | Fecha última de consulta: 14/05/2022

⁷ Página Oficial de la Universidad de San Andrés: <https://bit.ly/3Nh46jc> Fecha de publicación: 04/04/2022 Fecha última de consulta: 14/05/2022

Semana Santa, donde se movilizaron más de 3 millones de turistas, generó ingresos para el sector turístico por \$45 mil millones.⁸ En paralelo, la tasa de variación anual del IPC (Incremento de Precios al Consumo) en Abril de 2022 fue 58%, (2,9 puntos superior a la del mes anterior), y la mensual fue del 6,1%, de forma que la inflación acumulada en 2022 es del 23,1%.⁹

- *Social*: A partir de Noviembre de 2021 el Gobierno lanzó un programa llamado “Previaje” que consiste en “un programa de preventa turística que te reintegra el 50% del valor de tu viaje en crédito, para viajar y disfrutar de todos los destinos de Argentina, desde noviembre de 2021 y durante todo el 2022”¹⁰ con el objetivo de reactivar la industria del turismo nacional.

- *Tecnológico*: durante y posterior a la pandemia, al aumentar el consumo de servicios online, la importancia del UX o Experiencia de Usuario también creció notablemente. Una nota emitida por la página *Post Periodistas* en Diciembre de 2021, afirma que “en la actualidad uno de los puestos más demandados por la gran mayoría de las empresas en Argentina son los UX/UI design (diseñadores de experiencia de usuario, en español)”¹¹.

- *Ecológico*: notable crecimiento de las empresas “B” o “Triple Impacto”, es decir, de aquellas que además de buscar la rentabilidad económica, también suman a sus objetivos la mirada social y el impacto económico. De hecho, en una nota emitida por la Universidad Siglo 21 en Diciembre de 2021, la Mgter. Carina Marques Bertinatti, Directora de la Maestría en Administración de Empresas, afirma que “el comportarse como una empresa B tiene también sus beneficios económicos. Existe evidencia por ejemplo de que las empresas que implementan prácticas estratégicas de triple impacto experimentan menos pérdidas y tienen resultados más estables. Son más flexibles y resilientes, tienen mayor capacidad para atraer y retener talentos”¹², por lo que se encuentra como vital sumarse a esta ola de empresas sustentables para no quedar exento del mercado.

⁸ Página Oficial del Ministerio de Turismo y Deportes: <https://bit.ly/3Nj3ae7> Fecha de publicación: 11/05/2022 | Fecha última de consulta: 14/05/2022

⁹ Página datosmacro.com: <https://bit.ly/3MimdW5> Fecha de publicación: 04/2022 | Fecha última de consulta: 14/05/2022

¹⁰ Página Oficial de Previaje: <https://previaje.gob.ar/> | Fecha última de consulta: 15/05/2022

¹¹ Página web de Pos Periodistas: <https://bit.ly/3sC1jJF> | Fecha de emisión: 06/12/2021 | Fecha última de consulta: 15/05/2022

¹² Página Oficial Universidad Siglo 21: <https://bit.ly/3Mj9AtT> | Fecha de emisión: 28/12/2021 | Fecha última de consulta: 15/05/2022

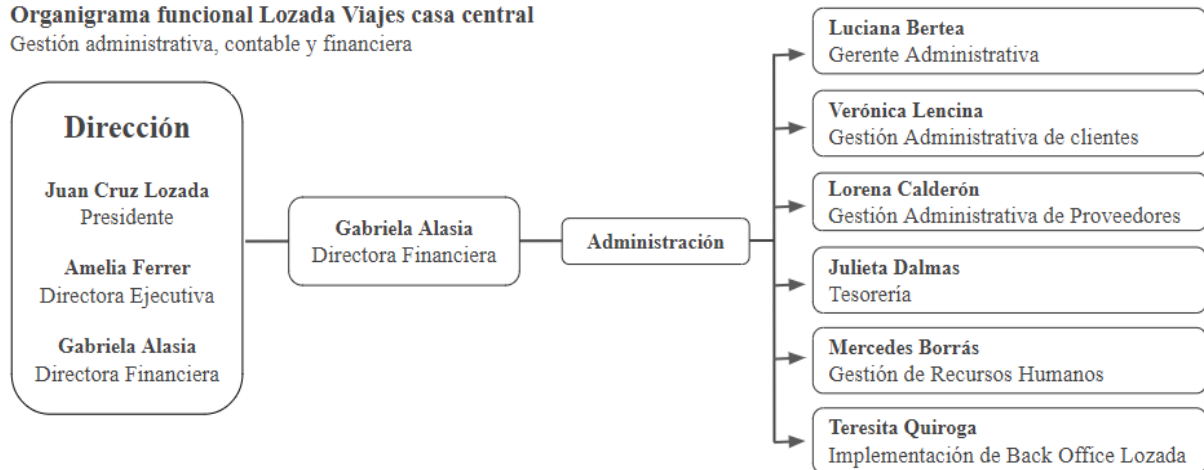
- *Legal*: el establecimiento del impuesto a las ganancias del 35% y el impuesto PAIS del 30%¹³ para los viajes y compras en el exterior vio afectado directamente a los consumidores pero también a las empresas de la industria. A su vez y en paralelo, los requisitos para entrar y salir del país fueron aminorados con lo cual, aumentó el índice de turistas que visitaron el país generando ingresos en el sector del turismo.

Diagnóstico organizacional

A continuación se detalla el organigrama de Lozada Viajes vigente hasta 2019, donde se extrae sólo una muestra de la porción de interés para ser tratada en el presente trabajo.

Allí se puede observar que existe una persona abocada al área de Recursos Humanos que depende del departamento de Administración.

Organigrama funcional Lozada Viajes casa central
Gestión administrativa, contable y financiera



Fuente: Canvas Instructure Siglo 21
Fecha última de consulta: 10/05/2022

FODA. Descripción.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ●Equipo humano ●Posicionamiento de la marca en Argentina ●Red de franquicias y cercanía a las mismas ●Agilidad para la solución de imprevistos durante el viaje ●Certificación en Normas ISO 9001 ●Diseños de productos propios de la marca 	<ul style="list-style-type: none"> ●Presencia de low cost en Argentina ●Reactivación del turismo post-pandemia ●Políticas de promoción por parte del Gobierno

¹³ Página Oficial de AFIP: <https://bit.ly/38sooaR> | Fecha última de consulta: 14/05/2022

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio obsoleto en sistemas de información • Falta de seguimiento de gestión a franquicias • Sin plan de desarrollo de carrera para colaboradores internos • Marca empleadora sin explotar 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento agresivo por parte de la competencia online • Bloqueo en la financiación para viajes al exterior • Aplicación de impuestos para viajes y compras en el exterior

Fuente: Canvas Instructure Siglo 21
Fecha última de consulta: 10/05/2022

Fortalezas.

- Lozada Viajes cuenta con una trayectoria mayor a 30 años en la industria del turismo en Argentina, y es la franquicia más grande en el país estando presente en 12 provincias.
- No sólo está regida por las leyes según la industria, sino que además obtuvo la certificación internacional de calidad de la Norma ISO 9001, a través de la cual se garantiza contar con la descripción de puestos, tareas y procesos totalmente completa y detallada.

Oportunidades.

- La presencia de low-cost en Argentina facilita la oferta de vuelos más económicos y la ampliación de rutas llegando a un público más amplio.
- Transcurridos casi dos años del inicio de la pandemia el turismo comienza a reactivarse a través de la flexibilización de requisitos para los viajes tanto nacionales como internacionales.
- Generación de programas por parte del gobierno para fomentar el turismo nacional y de esta forma reactivar los puestos de trabajo en la industria.

Debilidades.

- Antes y más aún posterior a la pandemia, las gestiones online cobraron mayor fuerza. Lozada Viajes deberá invertir en mejorar su plataforma para aumentar la experiencia positiva de sus usuarios.
- Para garantizar la transmisión de la cultura de la casa matriz a los franquiciantes, se deberá hacer foco en el seguimiento de sus procesos.
- La ausencia de un plan de crecimiento profesional impacta en la retención y atracción de talentos calificados.

- Con todo lo mencionado anteriormente, es imprescindible comenzar a trabajar en dichas temáticas para crear y potenciar a su marca empleadora que hasta el momento no fue explotada.

Amenazas.

- Existen competidores que cuentan con una marcada trayectoria en la industria del turismo online por lo que tienen mayor flexibilidad para adaptarse a los avances tecnológicos y a la demanda de sus usuarios.
- Las medidas implantadas por el Gobierno hizo que los viajes al exterior se vieran reducidos por aquel público que podía acceder a ellos a través del financiamiento en cuotas.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Política general

En 2018 Lozada Viajes logra adherir a la norma internacional ISO 9001, por lo que cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos completos y detallados. Entre ellos, se encuentra su política general a través de la cual traslada su identidad corporativa en varios pilares, tales como calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos, financiera y administrativa.

Política de recursos humanos

Dentro de dicha área existe una descripción detallada de diferentes políticas, entre las que se puede encontrar: “impulsar el desarrollo y crecimiento de los colaboradores, de acuerdo con las necesidades futuras tanto del colaborador como de la organización” y “aportar al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio”, sin embargo, más adelante se manifiesta que aunque tenga la iniciativa de desarrollar uno, aún no cuenta con un plan de carrera para sus colaboradores internos sino sólo un plan de comisiones e incentivos.

Otros manifiesto que se encuentra es la de “alinear prácticas de selección, evaluación de potencial, medición de desempeño, programas de sucesión y planeamiento de recursos humanos con base en las competencias y los objetivos definidos como claves para Lozada

Viajes”, sin embargo cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario incluyendo las gestiones de reclutamiento, entrevista y selección de personal, siendo la casa central sólo un medio de soporte, pero no el principal.

El proceso de reclutamiento se hace en principio a través de referidos del rubro y, en algunas ocasiones, a través de publicaciones en redes sociales o medios especializados. Los principales requisitos que se consideran para la selección se dividen en tres ejes: conocimientos técnicos en turismo, experiencia en ventas y viajes realizados.

Las entrevistas son realizadas generalmente por el encargado del área de la vacante, y si bien puede solicitar apoyo al área de recursos humanos, no es el principal lineamiento.

Lozada Viajes posee acuerdos comercial-académicos con diversas universidades, de acuerdo con los cuales los alumnos de estas últimas realizan sus prácticas profesionales en la organización. Esto contempla ser un primer acercamiento al mundo laboral para los estudiantes y una oportunidad para descubrir potenciales nuevos colaboradores para la empresa, además de ser una potencial fuente de reclutamiento de futuros profesionales formados e interesados.

Por último, otros de los manifiestos que se encuentran dentro de su política de recursos humanos es “crear, sostener y desarrollar el capital humano de Lozada Viajes, convirtiéndolo en una ventaja competitiva de la organización, sustentable en el tiempo”. Cabe destacar que si bien los colaboradores internos de Lozada Viajes tienen la posibilidad de constante capacitación mediante su propio Campus Virtual, al cual tienen acceso todos los miembros de la red de franquicias y en el cual se encuentran cargados diversos contenidos, como por ejemplo, capacitaciones del GDS Amadeus, capacitaciones de cadenas hoteleras, capacitaciones sobre destinos, capacitaciones sobre técnicas de ventas, etcétera y la variedad de contenidos disponibles es muy diversa, ésta se encuentra a permanente disposición para que los colaboradores internos puedan acceder a ella en cualquier momento, sin un seguimiento del mismo para garantizar su efectividad.

Todas las citas fueron tomadas de la Política de Recursos Humanos enunciadas dentro de la empresa.¹⁴

¹⁴ Canvas Instructure Siglo 21: <https://bit.ly/3sEjI8N>
Fecha última de consulta: 25/05/2022

Marco teórico

Con el fin de poder acercar y dar a conocer en mayor profundidad sobre la temática a tratar al lector, a continuación se realizará un desarrollo sobre el concepto de Marca Empleadora (en español) o Employer Branding (en inglés), siendo ésta el foco principal del presente trabajo.

Employer branding es un término anglosajón cuya traducción al español es la de marca empleadora. No se debe confundir con el logo o diseño, sino que tal como describen Aguado y Jiménez (2009) se trata de una actividad, un conjunto de acciones que se producen en el tiempo con miras a conseguir un resultado intangible: el sentimiento de pertenencia. Dicho resultado no se produce de forma instantánea ni en un período corto de tiempo, sino que requiere constancia y recursos.

La gestión de la marca empleadora tiene una doble finalidad (PeopleMatters, 2012): atraer el mejor talento (employer branding externo) y retener el mejor talento (employer branding interno). El hecho de atraer y retener a los mejores y ser vista como una gran empresa para trabajar beneficiará a los trabajadores y la compañía, convirtiéndola en exitosa.

Según la Guía de imagen de Marca empleadora realizada por LinkedIn (s.f.), las tres razones más importantes para invertir en construir una estrategia de employer branding son: la primera es que los costos por candidato en un proceso de selección se reducen hasta un 50%, es decir, es mucho más fácil atraer al talento, incluso sin tener la necesidad de buscarlo porque son ellos quienes acuden a la organización. La segunda, el índice de rotación de la empresa se reduce hasta un 28%, ello evita el costo que supone perder talento, abrir un proceso de selección para encontrar a otro trabajador y formarlo. Y la tercera, al mejorar la reputación de la empresa, aporta la ventaja de poder conversar con el candidato antes de que lo hagan otras empresas porque dicho candidato a la primera empresa a la que acude es aquella en la que desea trabajar y estará más interesado en escucharla.

Por el contrario, en el momento en que la empresa deje de interesarse por su empleado, éste romperá el contrato emocional aunque siga formalmente en la empresa, quien permanecerá sólo temporalmente porque tratará de ir a otra organización por mucho que no tenga mejores condiciones económicas (Borracchia, 2015).

Para evitar que esto ocurra, la consultoría Thinking People (s.f.) propone una serie de acciones. Entre ellas destaca: medir el grado de compromiso en la empresa mediante encuestas anónimas de satisfacción y de clima laboral; tener un programa de inducción para nuevos trabajadores, ya que el principio de la relación laboral es muy importante y debe de cuidarse para conseguir una rápida integración; elaborar una política retributiva acorde a la estrategia de la empresa y sus objetivos fomentando los valores y el trabajo en equipo; y por último una correcta gestión del desempeño, basado en unos objetivos SMART.

La marca empleadora es muy amplia e involucra varios elementos en cuestión que la definen, y que se pueden englobar dentro de la llamada Propuesta de Valor al Empleado (PVE). Ellos son: la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), el ambiente físico de trabajo, la cultura organizacional, el clima laboral, la comunicación interna, el desarrollo profesional, el proceso de reclutamiento, selección e inducción. Para una mejor comprensión, a continuación se hará una breve reseña sobre cada punto antes mencionado.

Para la consultora de recursos humanos Randstad (2015) la PVE (Propuesta de Valor al Empleado) consiste en los beneficios tanto materiales como inmateriales que una empresa ofrece a sus empleados actuales y potenciales. Estos beneficios delimitan la percepción de los empleados sobre el valor que les ofrece al trabajar en una determinada empresa o al considerarla como futura empleadora. Randstad afirma que la PVE es un concepto clave para construir la percepción que los empleados actuales y futuros tienen de su empresa, y por eso es imprescindible en una estrategia de marca empleadora.

La Responsabilidad Social de la Empresa según Caravedo (1996) es una visión y filosofía empresarial que sostiene que ésta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades o ganancias. Lo que esto indica es que es también una conciencia de que lo que las empresas producen tiene impactos directos e indirectos dentro y fuera de la compañía. Y para Aguado y Jiménez (2009) mediante la RSE todas las partes se ven beneficiadas; el trabajador cumple su necesidad de contribuir a una buena causa y la organización mejora su imagen interna y externa, atrayendo así a clientes y nuevos talentos.

En cuanto al ambiente físico, este es tratado por la ergonomía, que según la Asociación Internacional de la Ergonomía (IEA) es la disciplina científica que trata de las interacciones entre los seres humanos y otros elementos de un sistema, así como, la profesión

que aplica teoría, principios, datos y métodos al diseño con objeto de optimizar el bienestar del ser humano y el resultado global del sistema (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT] s.f.). La ergonomía repercute en la motivación del trabajador ya que éste siente que el empleador se preocupa por su seguridad y bienestar y ello hace que la productividad aumente.

La cultura de una empresa la hace diferente a las demás ya que las políticas, costumbres y valores cambian según la organización. Según Schein (1988) hay una relación estrecha entre cultura (valores objetivos) y clima organizativo (cómo son percibidos estos valores de manera subjetiva por los empleados).

Como afirman Cuadra y Veloso (2007), el liderazgo influye en el clima laboral, incidiendo en la creatividad y productividad. Plantea a modo de ejemplo que los líderes transformacionales crean un ambiente más cercano con sus empleados y repercute en la confianza, la comunicación y enriquece a ambas partes.

La comunicación interna juega un rol muy importante para mejorar la imagen que tienen los colaboradores de la empresa y para crear una visión positiva por parte de ellos. En este sentido, la información fluye permitiendo sugerir ideas y evitando la falta de comunicación (Aguado y Jiménez, 2009).

Un trabajador que se motiva a través de la posibilidad de crecer profesionalmente, y se da cuenta que en la empresa donde está actualmente no se lo brindará, no estará comprometido, reducirá su rendimiento y cuando pueda se irá a trabajar a otra compañía. Para evitar que eso ocurra la compañía debe planificar el desarrollo de sus trabajadores. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria [BBVA], 2012).

Según Pedro Rojas (2010), para tener éxito en la búsqueda en la selección de candidatos, se requiere: formación de los reclutadores en redes sociales, que no sólo van a tener que reclutar candidatos que piden trabajar en la empresa, sino también al candidato pasivo más talentoso que no ha solicitado trabajar en la compañía; técnicas para seleccionar de manera global y no centrándose en una localidad en concreto, sino a candidatos de cualquier parte del mundo; cambiar la mentalidad porque se requiere estar en constante

renovación para destacar frente a las demás organizaciones y atraer a los mejores candidatos; y por supuesto, a todo esto se agrega una sólida PVE (Propuesta de Valor al Empleado).

Teniendo en cuenta los factores antes mencionados, LinkedIn (2020) propone un test para analizar en qué nivel se encuentra la Marca Empleadora de una compañía según algunas estrategias que pueden o no estar realizando, siendo el posible resultado: débil, media o fuerte. Posterior a obtener el resultado, propone algunas acciones para llevar a cabo:

Marca empleadora débil.

Se deberá comenzar por lo básico, evaluando a dónde quiere llegar la empresa. Se deberá establecer la visión y misión para posteriormente crear los valores de la misma. Se puede realizar una evaluación interna para conocer con qué se sienten identificados sus colaboradores y sus puntos en común. Se debe identificar también los cuellos de botella o en dónde es necesario trabajar para que las personas estén alineadas a la visión y misión de la empresa.

Así también, se debe evaluar qué opinan los colaboradores sobre la gestión y sus intereses en la empresa, recibiendo abiertamente la retroalimentación y eligiendo las prioridades en qué trabajar. Es importante ya que sobre estos resultados se podrá crear una Propuesta de Valor al Empleado (PVA).

Marca empleadora media

Representa que los puntos básicos ya han sido cubiertos. Se debe considerar que una persona necesita de capacitación para poder realizar las funciones que le corresponden dentro de la empresa, sin embargo, cada persona mantiene una curva de aprendizaje que en momentos más bajos o con menos crecimiento tiende a generar desmotivación. Por ello la importancia de que las personas puedan obtener diferentes recursos de aprendizajes, no es lo mismo para todos, sino que se debe personalizar para obtener mayores y mejores resultados.

Por otro lado, se deberá garantizar un trabajo seguro y respetuoso teniendo en cuenta que la diversidad y la inclusión generan mayor productividad, por ello la importancia de crear grupos promotores de la diversidad. Como así también acciones que involucren a la responsabilidad social, además de aportar con la sociedad, fomenta la presencia de la empresa en la sociedad a la cual pertenece brindando un valor agregado y diferencial.

Marca empleadora fuerte

Una vez logrado los puntos antes mencionados, la empresa estará lista para dar los siguientes pasos. Se deberá definir la personalidad de la marca, establecer cuáles son las características que la identifican. Este será un trabajo en conjunto con el área de Marketing y Comunicación.

Dar a conocer la marca es importante, más en la actualidad con la importancia de las redes sociales, ya que aunque se tenga la mejor marca internamente, si ésto no se refleja públicamente no se está creando una verdadera Marca Empleadora.

Las redes sociales son el canal perfecto para comunicar los valores de la empresa y ser real y transparente. Y se debe tener presente que los colaboradores son la voz de la compañía para el exterior, por ello la importancia de comenzar desde adentro pero llegar al afuera.

Para todas las acciones que se mencionaron anteriormente, es fundamental que el departamento de Marketing y Comunicación y el de Recursos Humanos trabajen en conjunto para potenciar y transmitir de forma diferente y creativa las ventajas que supone trabajar en la compañía.

Hasta aquí se ha realizado un compendio muy acotado de los numerosos estudios realizados sobre la importancia de trabajar en construir la marca empleadora en una empresa. Cabe resaltar que todos ellos coinciden unánimemente en las ventajas que trae aparejado para la compañía el hecho de contar con una fuerte y positiva Marca Empleadora.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

De acuerdo al análisis previo, se puede observar que si bien en Lozada Viajes existen planes y políticas saludables en general, se encuentra una conciencia ausente sobre su Marca Empleadora como tal. Esto se puede observar en ciertas prácticas que la involucran, tales como la falta de un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores internos, una intervención sólo de apoyo por parte del área de recursos humanos en los procesos que le son claves como el de reclutamiento, las entrevistas, la selección y posterior inducción a nuevos ingresos. Todo lo mencionado anteriormente hace a la construcción de su Marca Empleadora y diferenciación en el mercado. Por ello, resulta fundamental abordar estas oportunidades de mejora para potenciar el crecimiento de Lozada Viajes y posicionarla como una empresa elegible por los candidatos del rubro.

Justificación del Problema

Basado en todo lo expuesto previamente, es inminente que trabajar en la Marca Empleadora ha cobrado mayor relevancia en las agendas actuales de los directivos de las empresas, ya que aquellas que no invierten en su Marca Empleadora pueden llegar hasta duplicar su gastos de contratación con respecto a aquellas que sí lo hacen.

Las ventajas más importantes con las que cuenta Lozada Viajes, es que está adherida a la norma internacional ISO 9001, posee sus procesos internos completos, sus políticas por áreas detalladas y un organigrama con sus responsables definidos, todo esto es una base muy valiosa para comenzar trabajar en la construcción de su Marca Empleadora a través de acciones interdisciplinarias entre las áreas correspondientes para tratar aquellas falencias antes mencionadas.

Lozada Viajes es un empresa familiar, pero es la red de franquicias más grandes de Argentina, y está presente en 12 provincias con planes de continuar creciendo, es motivo más que suficiente para comenzar a trabajar en su Marca Empleadora, teniendo presente que la reputación de una empresa, es el resultado de la gestión de su Marca.

Conclusión Diagnóstica

Por todo lo expuesto hasta aquí, es que se puede concluir que para Lozada Viajes la acción de construir su Marca Empleadora no sólo es beneficiosa, sino que también necesaria para potenciar su presencia positiva en el mercado actual con candidatos cada vez más exigentes al momento de elegir en qué empresa desarrollarse profesionalmente.

Es el momento oportuno para que Lozada Viajes, construya y potencie su Marca Empleadora.

Plan de implementación

Objetivo General

Implementar una sólida estrategia de Marca Empleadora que ayude a Lozada Viajes a atraer a los mejores talentos del mercado y que a su vez, logre el compromiso de sus colaboradores internos lo que se traduce en un aumento de la productividad.

Objetivos Específicos

- Identificar a través de un test en qué posición se encuentra Lozada Viajes respecto a su Marca Empleadora.
- Diseñar un proceso de reclutamiento y selección que cree una experiencia positiva para el candidato.
- Elaborar una Propuesta de Valor al Empleado (PVA) competitiva para sus colaboradores internos
- Establecer un plan de acción para posicionar de forma positiva la marca de Lozada Viajes en las redes sociales

Programa 1: Destinado a identificar en qué posición se encuentra la Marca Empleadora de Lozada Viajes según sus colaboradores internos.

Test de Marca Empleadora

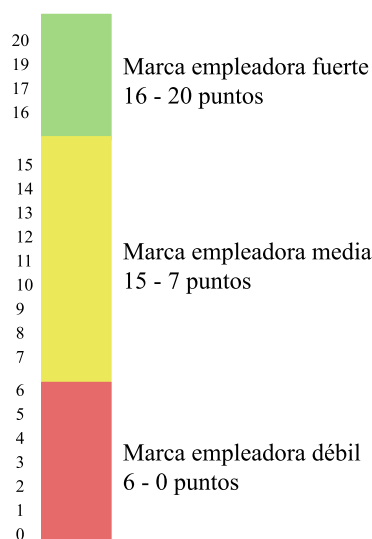
Como primera, medida resulta fundamental conocer en qué posición se encuentra Lozada Viajes con respecto a su Marca Empleadora, por ello se implementará el test propuesto por LinkedIn donde el contenido está basado en los cuatro beneficios fundamentales que ésta implica: retención del talento, reducción de costos de contratación, tiempos de contratación y posicionamiento en el mercado.

Conociendo y considerando dichos beneficios se implementa el siguiente test. Al finalizar, por cada acción o estrategia se asignará una puntuación, a saber: 0 = no se implementa | 1 = se implementa a medias | 2 = se implementa

Descripción con puntuación de ejemplo (devolución al final).

PUNTOS	ACCIONES/ESTRATÉGICAS	DETALLE
2	Cultura empresarial, valores, misión y visión	Definir y aplicar cada uno de estos puntos.
0	Medidores de satisfacción	Obtener feedback y medir la satisfacción constantemente por parte de los empleados.
1	Remuneración competitiva	Remuneración que sea atractiva para los colaboradores respecto a los demás competidores o medio del mercado.
1	Medios de capacitación y aprendizaje continuo	Fuente que les permita a los empleados capacitarse para realizar efectivamente sus labores y desarrollar competencias a lo largo de su trayectoria dentro de la compañía.
0	Proyectos sociales	Envolver a la empresa en actividades de impacto social para apoyo a la comunidad.
0	Planes de carrera	Claros oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, con métricas reales y requisitos establecidos.
1	Grupos/espacios de inclusión	Espacios que permitan promover la diversidad y fomentar la inclusión de diferentes grupos en la empresa. Promover ambientes que fomenten seguridad y respeto en el equipo de trabajo.
1	Empatía y beneficios adicionales	Ser empáticos con los colaboradores, fomentar la flexibilidad siempre que la actividad lo permita; como también implementar compensaciones adicionales que los beneficie personalmente (Por ej. más días de vacaciones, acceso al gimnasio pago, día libre por cumpleaños, etc).
1	Imagen corporativa	Construcción de la imagen de la empresa como un lugar atractivo para trabajar a través de videos, imágenes y contenido diverso en las redes sociales.
0	Difusión de la marca	Difusión constante de las iniciativas, contenido, beneficios y testimonio de los colaboradores.

Puntos obtenidos



De acuerdo a la información a la cual se puede acceder sobre Lozada Viajes, se simuló el test obteniendo un total de 7 puntos, es decir, que la medición arroja que su Marca Empleadora es de nivel medio.

La implementación del test no tiene costos asociados y será llevado a cabo por la comisión directiva en conjunto con las áreas de Recursos Humanos y Comunicación y Marketing durante la primera semana del programa.

Una de las limitaciones a considerar dentro de esta acción es tener en cuenta que se establece un test a modo genérico, es decir, se debe considerar que cada empresa es particular y tiene objetivos puntuales. Los puntos desarrollados son con los que idealmente debería contar una empresa que quiera poseer una marca empleadora fuerte, pero dicho tratamiento dependerá de la importancia que le de la cúpula directiva.

Programa 2: Destinado a crear una experiencia positiva en el candidato que atraviesa un proceso de reclutamiento y selección en Lozada Viajes.

Descripción de puestos.

Es fundamental que se cuente con una descripción de cada puesto para que llegado el momento de necesidad de cubrimiento, se cuente con la información proactivamente. Para ello, el departamento de Recursos Humanos diseñará una planilla con la información necesaria y luego se reunirá con los referentes de cada área para relevar los datos allí detallados. Es un trabajo en conjunto que se llevará a cabo entre la segunda y la tercera semana. No implica costo asociado ya que se realizará con el personal interno.

Estrategia de reclutamiento.

Una vez definido cada puesto, durante la cuarta y quinta semana el área de recursos humanos deberá establecer una estrategia de reclutamiento según cada perfil.

Se establecerá según el perfil los siguientes medios de reclutamiento:

- Perfiles operativos: Facebook, Instagram, Computrabajo o referidos.
- Perfiles administrativos: Computrabajo, LinkedIn, web propia, Universidades o postulaciones internas.
- Perfiles de mandos medios: LinkedIn, web propia o consultora externa.

En caso de seleccionar una publicación el Computrabajo, cada una tiene un valor estimado de \$850. En caso de seleccionar por una consultora externa el costo estimado es una remuneración bruta del puesto a cubrir.

La información a publicar el aviso será lo más completa posible para lograr atraer a los candidatos que mejor se adapten a la necesidad a cubrir. Estos datos serán: nombre del puesto,

responsabilidad que implica, los requisitos necesarios tanto habilidades duras como blandas, los beneficios que se ofrecen en la compañía y las condiciones de trabajo (días, horarios y modalidad de contratación).

Proceso de selección:

Posterior a obtener los postulantes se definirá el proceso de selección. Para ello se establecerá que como primera medida se realice un screening telefónico para un primer acercamiento al candidato, donde se comentará el motivo de llamado, y se relevarán los requisitos fundamentales para continuar en el proceso.

Una vez superado el screening telefónico, se avanzará a una entrevista personal. Para ello es importante establecer en qué consistirá. Se recomienda la primera entrevista presencial o virtual según lo amerite, sea con el área de recursos humanos, y luego de obtenida la terna de candidatos se coordine una segunda entrevista con el referente del área a cubrir con presencia del área de recursos humanos.

Una vez definido quién será el candidato a cubrir la vacante, será el referente de recursos humanos quien se contacte para informar que quedó seleccionado para continuar con el procedimiento de los exámenes de ingreso. Una vez obtenido el resultado, en caso de ser positivo será quien también le informará que fue elegido para comenzar a trabajar y los pasos a seguir, como también se le informará a aquellos candidatos que no quedaron seleccionados pero que serán considerados para otra posición acorde a su perfil.

Proceso de inducción:

Dentro del proceso de selección y posterior incorporación, la inducción resulta de suma importancia para que el candidato se incorpore correctamente a la compañía. Para ello se define que la primera semana será de adaptación donde se le mostrará las instalaciones de trabajo, contarán con una charla desde el área de recursos humanos donde se abordará temas como la misión, visión, valores, objetivos, breve reseña histórica de la compañía y organigrama completo. También tendrá una capacitación con los referentes del área para conocer cuáles serán sus funciones, y los productos o servicios que brindará.

Este proceso no implica costos adicionales ya que será llevado a cabo por el personal interno de la compañía.

Entrenamiento de búsqueda y selección a mandos medios y gerentes.

Si bien la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, es importante que los mandos medios, tengan un conocimiento al menos básico sobre un proceso de reclutamiento y selección para que al momento de contar con una necesidad de incorporación sea lo más acertado posible. Por ello, se propone llevar adelante un entrenamiento apuntado a cada referente de área donde se aborden los siguientes temas:

- Descripción de puesto: si bien serán los responsables de recursos humanos quienes llevarán a cabo dicha tarea proactivamente, se requiere de los conocimientos técnicos de cada área. Se les enseñará cómo transmitir la necesidad que presentan en ese momento lo más detalladamente posible con las habilidades que deberá contar el/la candidato/a para que luego el área de recursos humanos, se ocupe de salir a buscar a la persona ideal para el puesto.
- Entrevista: es fundamental que los referentes de cada área cuenten con una guía al menos simple de cómo llevar adelante una entrevista para que ésta sea lo más nutritiva posible. Se les enseñará tips de entrevistas, qué tipo de preguntas son importantes abordar, en qué hacer foco durante la conversación, cuál es el trato ideal para que el candidato se sienta lo más cómodo posible durante el proceso y se muestre lo más real posible.
- Selección: posterior a los pasos anteriores, es importante que el cada referente sepa cuáles son los puntos importante a considerar al momento de selección a una persona para que se incorpore a su equipo, desde los aspectos técnicos propios del área hasta los aspectos blandos tales como la adaptación al estilo de liderazgo, al equipo, a las expectativas que presentaban los candidatos en el momento de la entrevista, entre otros.

El entrenamiento como se mencionó, estará destinado a cada referente de área y se desarrollará dentro de su jornada laboral. Se llevará a cabo en dos encuentros de 2 horas cada uno siendo el primero de teoría y el segundo de práctica. No representa costo asociado ya que será dictado por el propio área de recursos humanos.

Una forma de medir el grado de efectividad de la presente acción, es a través de una encuesta anónima a aquellos candidatos que hayan participado del proceso, hayan sido

elegidos para ingresar o no. De esta forma, se podrá conocer cuál fue su percepción en cada etapa para tomar los aspectos a mejorar y los positivos, para mantener.

Dentro de las limitaciones a considerar dentro de esta acción, se puede encontrar por un lado, que se trata de un proceso que involucra a todas las áreas donde se puede encontrar a personas que quizás no le brinden la misma importancia a crear una experiencia positiva en cada candidato sino concretamente cubrir la vacante con lo que hasta ahora consideraban necesario, por ello es fundamental el acompañamiento del área de recursos humanos para recordar la importancia y los beneficios que todo este camino trae para la compañía en general y para cada área en particular; y por otro lado, con respecto a los candidatos una limitación puede ser que no todos respondan la encuesta o lo hagan afectados por las emociones de no haber sido seleccionados para avanzar dentro del proceso, por lo que la respuesta podría ser distorsionada y no objetiva.

Programa 3: Destinado a elaborar un paquete de beneficios competitivo para el personal interno.

Desarrollo profesional

Debido a que uno de los beneficios que actualmente buscan los candidatos es la posibilidad de desarrollo profesional, se aconseja que para cada puesto exista un plan de carrera. Eso ayudará a que los colaboradores internos sientan la motivación de aprender y continuar creciendo dentro de la compañía, como también atraer a buenos talentos que quieran aportar y aprender en Lozada Viajes.

Para ello, se hará uso del aula virtual que actualmente cuenta Lozada Viajes, se aprovecharán los cursos vigentes pero se establecerá un seguimiento más detallado asignando según el perfil los cursos específicos con una fecha de comienzo y fin, de esta forma se garantizará que el colaborador realmente lo haya realizado y se pueda evaluar cuán efectivo resultó.

Por otro lado, el área de recursos humanos en conjunto con los referentes de cada área, deberán marcar un mapa de carrera para cada puesto. Esto se llevará a cabo dentro de las semana 7 y 9 del cronograma.

A modo de seguimiento, en Diciembre de cada año, se llevará a cabo una evaluación de desempeño que estará a cargo de cada referente de área donde se evaluará a cada integrante de cada equipo.

Los procesos antes mencionados, no requieren de costos adicionales ya que se aprovecharán recursos existentes en la compañía y se llevará a cabo por personal interno.

Beneficios no monetarios

Como adicional a las compensaciones económicas, se enumeran algunos beneficios adicionales a modo de propuesta:

- Día libre por cumpleaños: no implica un costo adicional directo, sí se considerarán el valor hora según el sueldo y la persona lo podrá tomar dentro del plazo de los 30 días con previo acuerdo de su jefe y equipo de trabajo. El alcance será para todos los colaboradores internos de la compañía.
- Un día de home-office por semana: no implica un costo adicional y será destinado a todo el personal que realice tareas administrativas sin atención al público. Posterior a la pandemia es un beneficio muy requerido ya que puede congeniar mejor con las situaciones personales de cada persona.
- Kit de nacimiento: armar un kit de nacimiento para regalar a los colaboradores que fueron padres o madres, es un detalle que acerca a la compañía a un acontecimiento importante en la vida de una persona. Será de alcance general y el costo estimado será de \$10.000.
- Licencia por paternidad: según los convenios en general, la licencia por paternidad son solo dos días, en este caso se propone extenderlo a siete días de corrido. Se trata de acompañar durante este proceso ya que el padre también necesita estar presente, descansado y que sea una responsabilidad compartida con su pareja. No implica costo económico directo, sí un costo de productividad el cual se deberá cubrir con los colaboradores activos en ese momento dentro del área.

Si bien se trata de fomentar la motivación y sentimiento de compromiso por parte de los colaboradores internos, cubriendo de diferentes formas esta necesidad, al tratarse de personas el público destino, una de las limitaciones que se puede dar es que no a todos los motiva las mismas acciones, por lo que se aconseja llevar un seguimiento y relevar cuál es su opinión respecto a los nuevos beneficios durante la evaluación de desempeño donde se le dará

lugar a que puedan dar su feedback a su jefe directo y compañía en general, para luego actuar en la información recibida.

Programa 4: Destinado a posicionar positivamente la marca de Lozada Viajes en las redes sociales.

Acciones para publicar en redes sociales

Como se mencionó antes, además de contar con una marca empleadora interna, ésta se debe hacer pública para que realmente sea fuerte. Por lo que se propone trabajar en conjunto entre el área de Recursos Humanos y Comunicación y Marketing para promocionar todas aquellas acciones que se llevan a cabo.

Estas acciones serán: publicación de nuevos ingresos, promociones internas, puestos vacantes, participación en diferentes actividades que involucre al personal interno como también en la comunidad. La red social por excelencia será LinkedIn ya que es la red profesional más grande a nivel global y donde los potenciales candidatos están presentes, como también por la página de Instagram al ser una red social popular y de mayor llegada.

Al tratarse de una acción que sólo involucra un trabajo entre Recursos Humanos y Comunicación y Marketing, no se encuentran limitaciones a simple vista. Tampoco representa un costo asociado para realizar las publicaciones ya que dentro de su cuenta, son gratuitas.

ACCIÓN	PRECIO UNITARIO	UNIDADES	PRESUPUESTO TOTAL
Test marca empleadora	\$0	0	\$0
Descripción de puesto	\$0	0	\$0
Publicación de Computrabajo	\$850	2x12	\$20.400
Búsqueda y Selección consultora externa	\$120.000	1 por año	\$120.000
Proceso de selección	\$0	0	\$0
Proceso de inducción	\$0	0	\$0
Entrenamiento de selección mandos medios	\$0	0	\$0
Mapa de desarrollo profesional	\$0	0	\$0

Días por cumpleaños	\$2.400	1x12	\$28.800
Días home-office	\$0	0	\$0
Kit nacimiento	\$10.000	3 por año	\$30.000
Licencia por paternidad	\$2.400	14 por año	\$33.600
Costo total anual estimado			\$232.800

Alcance y limitaciones generales

Hasta aquí se ha desarrollado todo el plan para crear y potenciar la Marca Empleadora de Lozada Viajes donde además se definieron las limitaciones según cada acción.

En términos generales, la limitante mayor que puede estar presente en todo el plan, es la presupuestaria y el grado de compromiso que pueda tener la cúpula directa para llevar a cabo las propuestas establecidas. Para que todo lo descrito hasta aquí cobre valor, el área de recursos humanos deberá hacer visible y remarcar el grado de importancia que tiene hoy en día trabajar en una fuerte Marca Empleadora y los beneficios que ella trae, de lo contrario, todo será visto como un gasto anexo. Aún así, como se detalla, gran parte de las acciones no requieren un costo adicional, por lo que de no ser aceptado el plan completo, se podrá adaptar y aplicar una gran parte de él, mejorando aún así la situación en la que hoy se encuentra Lozada Viajes.

Diagrama de Gantt

En la próxima hoja.

ACCIONES	TIEMPO DE EJECUCIÓN																											
	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Programa 1																												
Test marca empleadora																												
Descripción de puestos																												
Estrategia de reclutamiento																												
Programa 2																												
Definir proceso de selección																												
Diseñar proceso de inducción																												
Entrenamiento a mando medios																												
Programa 3																												
Mapa desarrollo de carrera																												
Diseñar evaluación de desempeño																												
Concretar evaluación de desempeño																												
Armar calendario días por cumpleaños																												
Kit de nacimiento: definir que se incluye																												
Programa 1																												
Calendario para publica en redes																												
Seguimiento																												
Seguimiento de todas las acciones																												

Conclusiones

Como conclusión final del presente trabajo final de grado sobre Lozada Viajes, se pone en evidencia la gran cantidad de factores que hacen a una Marca Empleadora como tal, y cuán importante es prestar atención a crear una como compañía. En una sociedad hiperconectada como la actual, con las redes sociales todo lo que se realiza cobra mayor magnitud. Las páginas de opinión y de trabajo registran todas las acciones sean positivas o negativas, difundiéndose rápidamente, y por ello la importancia de velar por la imagen de la compañía.

Luego de estudiar los antecedentes sobre dicha temática, se puede confirmar que el compromiso de los colaboradores se ve ligado directamente con la reputación de la empresa en el mercado, cuánto más sólida es la marca empleadora, mayor es la lealtad y productividad laboral. En el caso de Lozada Viajes, se pudo observar que algunas de las estrategias claves que conforman a una Marca Empleadora se encuentran ausentes o sin desarrollo. Tal es el caso de la experiencia que atraviesa un candidato en su proceso de selección -la cual hasta el momento se no ha tenido en cuenta- desde el reclutamiento hasta el momento de su ingreso en caso de quedar selección; como así también una débil Propuesta de Valor al Empleado o la escasa presencia de la Marca en las redes sociales.

Por todo ello, la propuesta de un plan para crear y potenciar la Marca Empleadora de Lozada Viajes a través de diferentes acciones que la involucran para lograr un efecto positivo no sólo en la imagen de la compañía dentro del mercado sino interna y genuinamente a largo plazo.

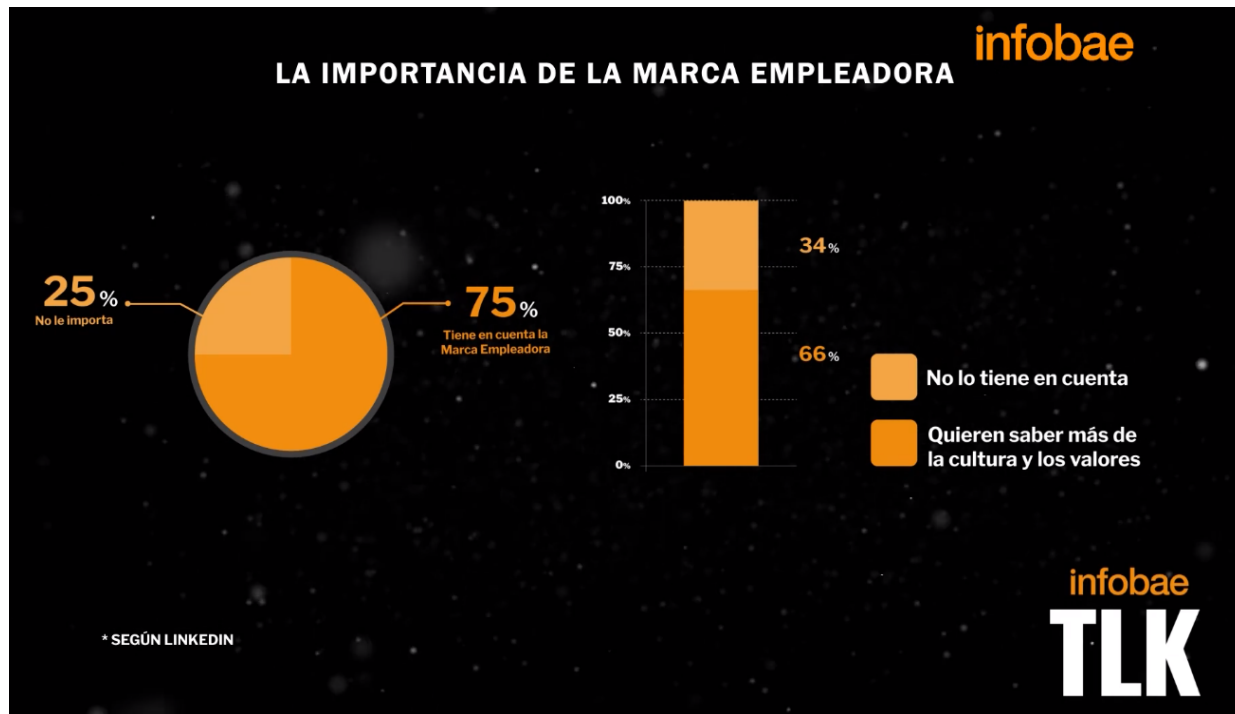
Recomendaciones

Se recomienda la implementación de las acciones propuestas prestando atención a las ventajas que implica invertir en su Marca Empleadora, debido a que conocer los beneficios que se obtendrán como compañía, es clave para determinar el retorno de inversión que se tendrá y trasladarlo a los líderes resulta de vital importancia para generar un compromiso íntegro de toda la organización en su conjunto. También se recomienda no sólo establecer y tener en mente los objetivos planteados, sino conocer cuál será su alcance y qué se busca lograr con ellos, para trazar un camino claro y con una medición durante su desarrollo.

Anexos

Anexo 1

Estudio realizado por LinkedIn sobre qué tienen en cuenta los candidatos al momento de postularse a una vacante publicada por cierta compañía.

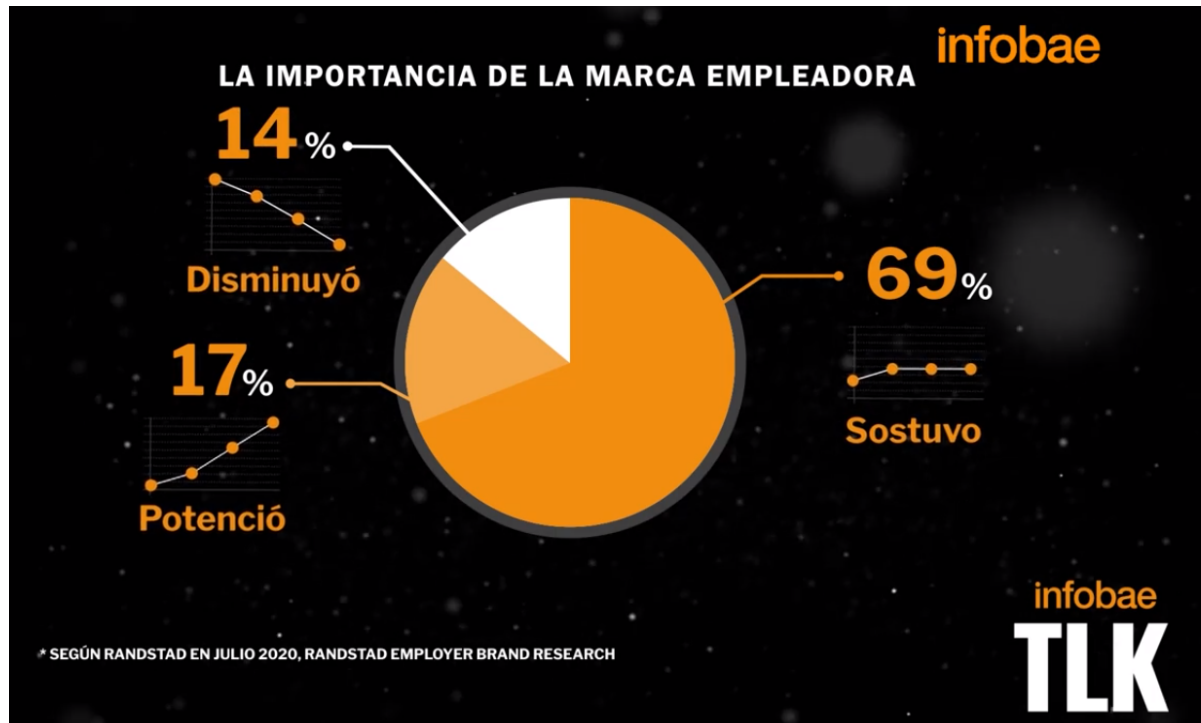


Fuente:

<https://www.infobae.com/inhouse/2022/04/29/infobae-talks-marca-empleadora-cuales-son-las-ultimas-tendencias-del-mercado-laboral-argentino/> Fecha de última de consulta: 26/06/2022

Anexo 2

Estudio realizado por la consultora Randstad Argentina SA, donde se muestra el porcentaje de empresas que sostuvieron el desarrollo de su marca empleadora durante el 2020.



Fuente:

<https://www.infobae.com/inhouse/2022/04/29/infobae-talks-marca-empleadora-cuales-son-las-ultimas-tendencias-del-mercado-laboral-argentino/> Fecha de última de consulta: 26/06/2022

Anexo 3

Estudio realizado por Auren Argentina donde se muestra la nueva tendencia del mercado en relación al grado de estabilidad que presentan los colaboradores en un puesto de trabajo.



Fuente:

<https://www.infobae.com/inhouse/2022/04/29/infobae-talks-marca-empleadora-cuales-son-las-ultimas-tendencias-del-mercado-laboral-argentino/> Fecha de última de consulta: 26/06/2022

Bibliografía

Aguado, M. Jiménez, A. (2009). *Employer Branding, la gestión de la marca para atraer y retener talento*. España: Almuzara. atraer y retener talento.

Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso: cómo reelegir el trabajo todos los días*. Buenos Aires: Combo Agency.

Durán-Seguel I. M., Gallegos M. E., Dauvin G. A. y Rojas J. A. (2020). *Valoración de los factores que determinan la atracción laboral de las empresas desde la perspectiva de los futuros colaboradores*. Vol.13. No.5. La Serena.

<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500015>

Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). *18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa*. Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC. N° 10 Vol 10. Segundo semestre, julio-diciembre 2014. 32-51. doi: 10.7263/ADRESIC.010.002

García Cali, E., Valle Ospino, A., & Cespedes Garrido, J. (2020). *Employer branding. Reflexiones en tiempos de pandemia*. SUMMA. Revista disciplinaria en Ciencias económicas y sociales, 2 (Especial), 179-194. <https://doi.org/10.47666/summa.2.esp.12>

Iglesias, N. (2012) *Employer branding ¿por qué le interesa a marketing?* Recuperado en: http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Docs/Docs/articulos/1206_MktVentas.pdf

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo [INSHT] (s.f.). *¿Qué es la ergonomía?* Recuperado en:

<http://www.insht.es/Ergonomia2/Contenidos/Promocionales/Generalidades/Qu%C3%A9%20es%20Ergonom%C3%ADa.pdf>

Schein, E. (1988) *Organizational Culture and Leadership [Cultura Empresarial y liderazgo: Una visión dinámica]*. London: Jossey-Bass. Recuperado en:

<https://es.scribd.com/doc/97816364/Schein-La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo>

Thinking People (s.f.). *Compromiso del empleado: ¿Llevan puesta los Empleados la camiseta de su Empresa?* Recuperado en:

<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-de-empleado/>

Páginas Webs

Página Oficial de la Universidad de San Andrés: <https://bit.ly/3Nh46jc>

Página Oficial del Ministerio de Turismo y Deportes: <https://bit.ly/3Nj3ae7>

Página datosmacro.com: <https://bit.ly/3MimdW5>

Página Oficial de AFIP: <https://bit.ly/38sooaR>

Página Oficial de Previaje: <https://previaje.gob.ar/>

Página web de Pos Periodistas: <https://bit.ly/3sC1jJF>

Página Oficial Universidad Siglo 21: <https://bit.ly/3Mj9AtT>

Canvas Instructure Siglo 21: <https://bit.ly/3sEjI8N>