

Universidad siglo 21

Trabajo final de grado



Reporte de caso

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

**Plan estratégico de fidelización a través de marca empleadora para Lozada Viajes**

Alumna: María paula Balián

Legajo: RHU03615

2022

## **Resumen**

El siguiente reporte de caso está basado en la empresa Lozada Viajes, la empresa cordobesa que actualmente tiene la red de franquicias de agencias de viajes más grande de la Argentina. La misma se encuentra en un entorno de cambios e incertidumbre constante, al tratarse del sector turismo. Por lo que se ve obligada a adaptarse a nuevas formas de trabajo e introducir mejoras en la gestión para seguir ganando competitividad y reconocimiento.

Por eso, este trabajo basa su plan de implementación en una estrategia de marca empleadora, a través de la creación de un salario emocional que se traduzcan en beneficios para los empleados, el desarrollo de una inducción a los nuevos colaboradores y la estandarización de los procesos de reclutamiento y selección. De esta manera conseguir los beneficios que el plan acarrea al hacer que la empresa sea una opción idónea y elegida en el mercado laboral, generando como resultado un aumentando sus ventas anuales en un 5%.

Palabras clave: Marca empleadora, Salario emocional, inducción, Reclutamiento y selección.

## **Abstract**

The following case report pertains to the company Lozada Viajes, a business from Cordoba that currently has the largest network of travel agency franchises in Argentina. Operating in the tourism industry, its environment is one of constant change and uncertainty. It is, therefore, compelled to adjust to new working methods and to introduce management upgrades so the company continues gaining competitiveness and visibility.

On the abovementioned grounds, the implementation plan of this work is founded on an employing brand strategy. This strategy amounts to the creation of an emotional salary through which employees benefit, the development of an induction process for new employees and the standardization of the staff recruitment and selection system. Thus, by implementing the benefits this plan entails, said company emerges as a convenient and popular option in the labour market, which results in an increase of its annual sales by 5%.

Key words: Employing Brand, Emotional salary, Induction, Recruitment and selection.

## ÍNDICE

<i>Introducción</i> .....	4
<i>Análisis de situación</i> .....	7
Análisis PESTEL.....	10
5 Fuerzas de PORTER.....	13
Análisis FODA.....	14
<i>Marco teórico</i> .....	16
Marca empleadora.....	16
Reclutamiento.....	16
Selección.....	17
Inducción.....	17
Satisfacción Laboral.....	18
Retención del talento.....	18
<i>Diagnostico</i> .....	19
<i>Conclusión diagnostica</i> .....	20
<i>Plan de implementación</i> .....	21
<i>Conclusión</i> .....	28
Recomendaciones.....	29
<i>Referencias</i> .....	31
<i>Anexos</i>	
Proceso de reclutamiento selección.....	Anexo 1
Planilla de requisición de personal.....	Anexo 2
Aviso de puesto vacante.....	Anexo 3
Google Calendar.....	Anexo 4
Guía de selección.....	Anexo 5
Items detallados de inducción.....	Anexo 6
Beneficios Big Box.....	Anexo 7

## Introducción

En el presente trabajo se pretende analizar y diagnosticar desde la perspectiva profesional de recursos humanos a la empresa Lozada Viajes, tomando como eje principal la generación y el desarrollo de marca empleadora. Lozada viajes se posiciona como la red de franquicias más grande dentro de Argentina, fue fundada por Cecilia Trigo de Lozada y Facundo Lozada en 1987. Aquí es donde se inician en un largo camino en el mundo de los viajes, que no solo sigue vigente hoy en día, sino que han logrado expandirse en 12 de las 27 provincias del país, llegando así a tener 80 sucursales franquiciadas. Con 31 años de trayectoria ininterrumpida. Toda la red de franquicias está bajo la gestión de la casa central, situada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

En 1990 empezaron a formar parte activa de la empresa los hijos de la familia, Juan Cruz, Iván y Javier y seis años más tarde, Lozada Viajes expande su estructura, e integra a su cartera de productos viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales que ya ofrecían. Actualmente es Juan Cruz Lozada quien desde 2014 tiene las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

Según la directora ejecutiva de la empresa, un diferencial importante de la marca tiene su base en la idea de que, cada vez más, los clientes quieren comprar a las marcas y en un mundo que continúa globalizándose permanentemente hay que invertir mucho tiempo, dinero y esfuerzo para que una empresa llegue a ser “marca”. La empresa cuenta con la debida gestión comercial, de calidad y desarrollo, de marketing organizacional administrativa, contable y financiera. Sin embargo, y a pesar de la convicción de que “cada vez más los clientes quieren comprar a las marcas” no ha sido desarrollada una adecuada estrategia de Recursos Humanos en cuanto a un plan integrado y funcional de marca empleadora, que acompañe tanto a los colaboradores como a los objetivos de la organización, sin dejar de entenderlos como un conjunto. De acuerdo con lo mencionado anteriormente Lozada Viajes toma a los franquiciados o futuros franquiciados como clientes externos, en vez de considerarlos clientes internos capaces de reproducir la filosofía de la marca, lo que generaría un impacto de forma directa en el desempeño comercial de su modelo de negocios.

Este primer antecedente que se tomara para comprender la importancia de la marca empleadora en una organización se trata de la edición 2022 del Ranking “Los Mejores Lugares para Trabajar en Argentina” mejor conocida como Great Place To Work. Dentro de las 20

empresas rankeadas, en el top tres se encontraron Mercado Libre, Banco Galicia, y en tercer lugar Accenture. En todas las categorías (desde las empresas más grandes hasta las más pequeñas) se observó cómo las organizaciones que muestran un liderazgo de cercanía, generando confianza, comunicación abierta e intercambio, inclusión, diversidad, y atención del propósito, aseguran el bienestar laboral que sus colaboradores buscan. Dejando en claro la importancia de crear y ofrecer una propuesta de valor atractiva para el empleado acorde a los tiempos que corren. Allí reside la clave de negocios que prosperan al mismo tiempo que atraen y retienen al mejor talento. (Great Place To Work Argentina, 2022).

Otro antecedente actual que puede ser de utilidad exponer, es el estudio de Randstad (2021), que como todos los años presentó en Argentina los resultados del estudio independiente sobre employer branding más completo e inclusivo a nivel global “ *Los factores más importantes del trabajo ideal*”, que revela cuáles son las empresas más atractivas para trabajar en el país. Como parte de la encuesta cuantitativa realizada para el estudio de marca empleadora, se relevaron los atributos más importantes del trabajo ideal para los argentinos. El informe revela que un ambiente de trabajo agradable y un buen paquete de salario y beneficios, con un 68% de las elecciones, son los factores más valorados por los argentinos a la hora de elegir al empleador ideal. - El estudio también aclara y pone en evidencia que - Aunque, históricamente el combo de salario y beneficios atractivos ha sido el driver más importante para atraer al talento -y lo sigue siendo-, año tras año van ganando terreno otros factores por fuera de lo económico, cada vez más valorados por los trabajadores. Tal es así que un ambiente de trabajo agradable ha logrado igualar en importancia a la remuneración, posicionándose entre los atributos más importantes a la hora de elegir una empresa para trabajar. Otros atributos relevantes que completan el top 5 para la elección del lugar de trabajo ideal son las oportunidades de desarrollo profesional (64%), la seguridad laboral (64%) y el equilibrio entre vida familiar y profesional (55%).

Generar, mantener y desarrollar una marca empleadora puede llevar a una empresa, a ser considerada un excelente lugar para desarrollar la vida profesional de los talentos que se encuentran en el mercado laboral, y, sabiendo lo competitivo que este resulta, Lozada Viajes no puede dejar librado al azar la oportunidad no solo atraer, sino retener a los mejores talentos del mercado. Una de las principales formas de lograrlo, es a través del desarrollo de una marca empleadora. Los antecedentes anteriormente mencionados dejan en evidencia que las

organizaciones que apuestan por sus empleados, dedican tiempo y esfuerzo, tienen a su favor el gran diferencial de poder contar con clientes internos fieles, y comprometidos con los objetivos por los que trabajan día a día dentro de la organización, y hasta logran atraer al talento externo que desean tener. Pudiendo tener como beneficios aparejados la reducción de costes de reclutamiento, selección, inducción, y hasta capacitación de los colaboradores.

## **Análisis de situación**

En la actualidad y como se mencionó anteriormente Lozada Viajes es la red de franquicias de agencia de viajes más grande del país, la empresa llama espíritu Lozada, al arte de viajar y trabajar para cumplir la misión institucional; que las personas conozcan el mundo y disfruten de él. La misión de la organización es “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”; la visión es “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”; sus valores son: calidad, creatividad, calidez, integridad, Maestría en el hacer y las relaciones asociativas. La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión y el objetivo de la empresa es conquistar la excelencia, por lo que es fundamental entender el contexto en el cual se encuentra la organización

### *Análisis PESTEL*

tiene por objetivo analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y legales del macroentorno que afectan a la organización.

### *Factor Político*

Actualmente un pasaje aéreo al extranjero emitido en Argentina, en pesos, tiene un total de 7 tasas e impuestos, a saber: tasa de uso de aeropuerto (USD 57), tasa de migraciones y aduana (USD 10), tasa de seguridad (USD 8), Percepción al Impuesto a las Ganancias (35%), Impuesto PAIS (30%), Retención al Impuesto a las Ganancias (5%) y el impuesto de la Dirección Nacional de Turismo (7%).

Si se toma el mismo precio base de un aéreo de USD 1.000 dólares, tendría un recargo de USD 845, es decir que se pagará unos USD 1.845 por el boleto. Si se transforma esa cifra a pesos, con el dólar a \$105,25, se pagarían una cifra de 194.186,25 pesos. Lo que busca el Gobierno, o lo que intenta buscar, es dirigir la demanda hacia destinos nacionales encareciendo el acceso a pasajes al exterior. Ya que el turismo nacional ah sufrido grandes golpes a causa de la pandemia mundial. Sin embargo esta medida podría disminuir el caudal de Argentinos viajando al exterior. Mas aun gestionando su estadía en el exterior con una agencia de viajes. (Infobae 2021)

### *Factor Económico*

Desde el 26 de noviembre de 2021, los argentinos no pueden adquirir pasajes, reservar hoteles o cualquier otro servicio turístico en el extranjero en cuotas sin intereses, tras una resolución del Banco Central de la República Argentina. Una medida que se suma a los impuestos desde hasta 65%, que las autoridades argentinas implementaron hace más de un año para pasajes y servicios turísticos en el extranjero. Estas restricciones entran en las medidas del denominado cepo cambiario que el Gobierno de Alberto Fernández implementó para intentar paliar la escasez de reservas en divisas. Según el Banco Central, el objetivo de la misma es impedir la salida de dólares del país. Hay que tener en cuenta que sigue vigente, y la misma prohíbe el financiamiento del pago sin intereses de servicios turísticos, tanto a las emisoras de tarjetas en forma directa como a través de plataformas digitales o agencias de viajes. Esta medida definitivamente impacta de lleno a las agencias y en respuesta, los principales representantes del sector turismo en Argentina manifestaron su rechazo a la medida, e incluso evalúan la manera de emprender acciones legales para revertir la situación. (infobae 2022)

### *Factor Social*

En cuanto al factor social, se vive una situación difícil en la república Argentina, siguiendo los números indicados por INDEC, la pobreza vuelve a crecer en 2022. Una familia necesita \$ 83.807 hoy en Argentina para no ser pobre, mientras que en junio de 2021 la Canasta Básica Total (CBT) era de \$ 66.488. En paralelo, las familias de los sectores más vulnerables vieron disminuidos sus ingresos. (Indec, 2022).

La aceleración de la inflación y en particular del precio de los alimentos -donde las clases bajas gastan la mayor proporción de sus ingresos- que escalaron un 55% en promedio en el último año, con un pico del 58% en el Gran Buenos Aires hace que el salario de las clases bajas cada mes tenga menos poder de compra. Lo que provoca que los viajes, el turismo y el ocio no sean prioridad en este momento para en gran parte de la población argentina. (Cronista, 2022)

Los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 27,9%; en ellos reside el 37,3% de las personas. A su vez dentro de este conjunto hay un 6,1% de hogares que se encuentran por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 8,2% de las

personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la línea de pobreza se encuentran 2.633.905 hogares, que incluyen a 10.806.414 personas; y, dentro de ese conjunto, 578.282 hogares se encuentran por debajo de la línea de pobreza, lo que representa un total de 2.384.106 personas indigentes. Comparando el primer semestre de 2021, la incidencia de la pobreza registró una reducción de 3,3 puntos porcentuales tanto en los hogares como en las personas, por otro lado, en el caso de la indigencia, mostró una disminución de 2,1 puntos porcentuales en los hogares y de 2,5 p.p. en las personas. (Indec, 2022).

### *Factor Tecnológico*

En pleno siglo 21, el acceso a la información a través de la tecnología es cada vez mayor, siendo así más fácil para cualquier usuario de un paquete de datos móviles o el usuario de un celular con conexión a internet, encontrar por sus propios medios promociones de aerolíneas, hoteles, excursiones, ofertas de temporada, etc. Por lo que planificar y realizar un viaje a través de una agencia, ya no sería requisito indispensable.

Para tener en cuenta, y dimensionar lo anteriormente mencionado, según las estadísticas de Indec, el 90,0% de los hogares Argentinos cuentan con acceso a internet, y de este 90.0% que tiene acceso el 85,5% hace un uso activo del mismo. (Indec, 2022)

Es muy importante para quienes se desempeñan en el sector del turismo, poder aportar un diferencial a quienes eligen viajar a través de una agencia de viajes, ya que si la propuesta de las mismas es simplemente la obtención de un pasaje aéreo, un hotel o traslado, el cliente puede obtenerlo por su cuenta desde la comodidad de su casa.

### *Factor Ecológico*

El turismo se desarrolla en armonía con los recursos naturales y culturales a fin de garantizar sus beneficios a las futuras generaciones. El desarrollo sustentable se aplica en tres ejes básicos: ambiente, sociedad y economía”. La enunciación de este principio y su alcance tiene lugar en el artículo 41° de la Constitución Nacional, que establece el derecho a un medio ambiente sano.

En nuestro país existen numerosas leyes específicas de protección del medio ambiente. Entre ellas se deben destacar: la Ley General del Ambiente (ley n° 25.675), el Régimen de

Gestión Ambiental de Aguas (ley n° 25.688); la Ley de Presupuestos Mínimos de Protección Ambiental de los Bosques Nativos (ley n° 26.331); y el Régimen de Presupuestos Mínimos para la Preservación de los Glaciares y del Ambiente Periglacial (ley n° 26.639). La Ley General del Ambiente es la que establece los presupuestos mínimos para una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable, la misma detalla los objetivos que deberá cumplir la política ambiental. A su vez determina que, para su interpretación y aplicación, deberán tenerse en cuenta los principios de congruencia, prevención, precautorio, de progresividad, de responsabilidad, de subsidiariedad, de sustentabilidad, de solidaridad, de cooperación y de equidad intergeneracional. (Ministerio público fiscal, 2018)

### *Factor Legal*

Existen leyes que enmarcan a la industria del turismo y guían sus acciones. Entre ellas Ley 25997 es la ley nacional de turismo, la cual tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turístico, mediante la determinación de los mecanismos necesarios para la creación, conservación, protección y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos nacionales, resguardando el desarrollo sostenible y sustentable y la optimización de la calidad, estableciendo los mecanismos de participación y concertación de los sectores público y privado en la actividad.

Así también la ley 25.198, que en su artículo número 1, declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica, estratégica y esencial para el desarrollo del país. La actividad turística resulta prioritaria dentro de las políticas de Estado.

Además, la Ley 18.829 de Agentes de Viajes, contempla la creación de un Registro de Agentes de Viajes, en el cual deberán inscribirse toda las personas físicas o jurídicas para la obtención de la correspondiente licencia habilitante de esta actividad. Asimismo, se establece la constitución previa de un fondo de garantía en dinero efectivo, títulos del Estado, fianza bancaria o seguro sustitutivo que tendrá como finalidad asegurar el buen funcionamiento de las empresas y proteger al turista.

También, la Ley 19.918 de Contratos de viajes, ésta rige para todo contrato concluido por un organizador o intermediario de viajes y determina las obligaciones de los mismos y las de los viajeros.

Por último se puede mencionar la Ley N° 27.563, de sostenimiento y reactivación productiva de la actividad turística nacional, en la que se dispusieron una serie de medidas para el sostenimiento y la reactivación de la actividad turística nacional con la finalidad de paliar el impacto económico, social y productivo producido en dicha actividad, en todas sus modalidades, en virtud de las consecuencias generadas por la pandemia de COVID-19. (Gobierno de la nación, 1970).

### *Cinco fuerzas de Porter*

A continuación, se realizará un análisis del entorno directo de Lozada Viajes, con el objetivo de enmarcar el poder de los diversos actores del sector. Este análisis será de gran valor a la hora de tomar decisiones estratégicas a futuro, ya que proporciona un marco de reflexión para determinar la rentabilidad del sector.

### *Rivalidad entre la competencia*

En argentina existe una gran cantidad de agencias de viajes que ya se encuentran insertas en el mercado competitivo, con grandes estructuras competitivas y con altos niveles de demanda por parte de los clientes, en Córdoba se contabilizan alrededor de 550 agencias de viaje, esto data que el esfuerzo que debe hacer un cliente para cambiar de agencia es mínimo, por lo que una agencia pasa a ser fácilmente desplazada por otra. Entre los principales competidores se pueden mencionar: TDH, Despegar, Transatlántica, Almundo, Booking,

### *Poder de negociación del cliente*

Los clientes actualmente poseen un mayor acceso a información a la hora de tomar la decisión de viajar, es por ello que son más exigentes respecto de los productos y servicios que esperan de una agencia de viajes. Teniendo en cuenta que, al menos en argentina, el viajar conlleva a un gran gasto/inversión de dinero, el cliente elige con precaución entre todas las opciones disponibles. Además del gran acceso casi ilimitado a la información, el cliente tiene múltiples plataformas existentes como lo es Kiwi.com, que es una compañía de viajes y de tecnología que le permite al viajero combinar múltiples formas de transporte para su viaje, y comparar todos los precios del mercado para poder elegir entre las mejores ofertas sin tener que ir a una agencia física. En este caso Lozada Viajes cuenta con un canal de venta online que logra acercarse a las nuevas generaciones que buscan la compra desde la comodidad de su casa, y así no quedar en un modelo de negocios obsoleto.

### *Ingreso de competidores potenciales*

Si bien la industria del turismo se encuentra en constante crecimiento e innovación, lo que convierte a este mercado en un atractivo para quienes quieren invertir, los costos que hay que afrontar son muy elevados. La principal barrera de ingreso es la inversión monetaria que implica la apertura y funcionamiento de una empresa, en este caso agencias de viajes físicas. Seguido del gran dominio del mercado por parte de las empresas ya establecidas, lo que significa un doble esfuerzo para las nuevas agencias al intentar ganarse la confianza de los potenciales consumidores/grupo de interés, que las empresas actuales ya se han ganado a través de años de trayectoria y prestigio en el mercado, esto posiciona a quien quiere ingresar en la industria en el último escalón. En este sentido, la cartera de productos de Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero. Gracias a esto logra poder adaptarse con los años a los cambios sociales y al ingreso de competidores que logran posicionarse en el mercado.

### *Poder de negociación de los proveedores*

En la industria del turismo se encuentra gran diversidad de mayoristas/proveedores que son quienes hacen posible que las agencias de viajes cumplan con su función. Las agencias de viajes deben tener la relativa libertad de elegir a los mejores proveedores según los requerimientos específicos de sus clientes a la hora de viajar. Por lo que deben tener gran adaptabilidad y capacidad de cambio.

### *Productos sustitutos*

Los productos sustitutos van cobrando cada vez más protagonismo en el rubro turístico, ya que con el constante desarrollo de las TIC los clientes pueden acceder muy fácilmente desde sus casas a plataformas que les permitan planificar sus viajes, pudiendo elegir el aéreo, el alojamiento, transporte, actividades excursiones, siendo, en parte, innecesario ir físicamente a una agencia de viajes. Es un factor que debe ser tenido en cuenta, ya que a la hora de crear un plan de acción las agencias de viajes tienen que buscar generar un atractivo y competencias diferentes a las webs online, para que los potenciales clientes terminen optando asistir a una oficina física antes que administrarse su propio viaje.

A continuación, se realizará el análisis situacional de Lozada Viajes, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), a través de la

recopilación de información y de datos que permiten conocer el perfil de operación actual, y a partir de ello se podrá establecer un diagnóstico objetivo.

*Fortalezas:*

- Amplia cartera de productos
- Visión humanista y cultura de confianza y calidad
- Mas de 30 años de trayectoria, solidez y posicionamiento en el mercado.
- Campus Lozada para la constante capacitación de sus colaboradores.
- Certificación ISO 9001.
- Gran cobertura geográfica en el país (franquicias).

*Oportunidades:*

- Crecimiento constante en la industria.
- La reactivación del turismo nacional e internacional (luego de las duras etapas de aislamiento total).
- Protocolos de Turismo frente al COVID-19.
- Temporada de invierno 2022 (nacional e internacional).
- La gran diversidad de potenciales clientes.

*Debilidades:*

- Falta de alineación en políticas de Reclutamiento y Selección a nivel franquicias.
- Poca presencia en redes sociales (a pesar de tenerlas).
- Falta de expertise tecnológico.

*Amenazas:*

- Crecimiento de la competencia Online.
- Rebrote masivo del virus Covid-19 y nuevas medidas de distanciamiento.
- Inflación y aumento del tipo de cambio del dólar principalmente.
- Medidas de restricción a la compra de divisa extranjera por parte del gobierno.

Luego de realizados los análisis del micro y macroentorno que rodea y de la que forma parte Lozada viajes, se pueden empezar a definir tanto las herramientas competitivas con las que cuentan, como sus falencias. En este caso se dará lugar a una perspectiva desde la mirada profesional de los recursos humanos.

Como se ha mencionado, Lozada Viajes es una empresa de gran trayectoria y posicionamiento en Argentina, cuenta con el financiamiento, el equipamiento, con área comercial, de calidad y desarrollo, marketing y comunicación. A su vez cuentan con la asesoría externa jurídico, legal y contable. Su cartera de productos para la comercialización tanto nacional como internacional es muy variada y diseñada para adaptarse al amplio abanico de potenciales clientes.

Lozada se extiende en 12 provincias del país, llegando así a tener 80 sucursales franquiciadas bajo la gestión de la casa central ubicada en Córdoba que le brinda los servicios externos de soporte, como marketing, calidad, diseño, recursos humanos y toda la asistencia y asesoría externa que necesiten las franquicias. Aun así, no se ha podido identificar un plan de marca empleadora que logre alinear a todas las franquicias en el proceso de reclutamiento, selección y retención del personal. De hecho se hace mención a la relativa independencia que tienen las franquicias en cuanto a la selección y manejo de sus colaboradores internos, manejo de redes sociales y relaciones públicas y aun sabiendo lo importante que es para una franquicia y sus franquiciados reproducir el modelo de negocios (know-how) las franquicias no cuentan con un lineamiento paso a paso para llevar a cabo uno de los procesos más importantes con los que cuenta una empresa como lo es la selección y el ingreso de un nuevo colaborador a la organización.

En cuanto a la falta de seguimiento en la gestión hacia las franquicias, recién mencionada, se puede observar como una fortaleza que tiene la empresa se convierte en una debilidad. Lozada Viajes tiene una gran red de franquicias a lo largo de todo el territorio, sin embargo, no puede realizar un seguimiento continuo a sus franquiciados, lo que podría terminar afectando a la marca, su imagen y trayectoria.

En el análisis FODA se menciona como una amenaza la naciente competencia on line, es por eso que sabiendo que la información está al alcance de todos, logrando como resultado crear un consumidor más informado, conectado, y sobre todo exigente.

Por el contrario, las fortalezas más importantes pueden verse reflejadas principalmente en la amplia cartera de productos, que les permite adaptarse al entorno cambiante, y por otro lado su cultura humanista y de calidad que le permite acercarse al público de una manera más real y así generar confianza en sus consumidores. Además, analizando la oportunidad, al tener como fortalezas una amplia cartera de productos, tienen una gran diversidad de potenciales clientes. Lo que permite a la empresa poder diversificar sus fuentes de ingresos.

La empresa debe tomar sus fortalezas como puntapié para crecer en este mercado tan cambiante y competitivo, y reconocer sus debilidades para transformarlas en oportunidades de mejora.

## Marco teórico

En este apartado se desarrollan los principales conceptos referidos a marca empleadora, también se abordan los conceptos de reclutamiento, selección e inducción, englobando en estos títulos, la retención del talento, ligada a la satisfacción del personal. Para brindar una orientación conceptual, y sustento teórico a través de diversos autores.

### *Marca empleadora*

Según María del Carmen Guillen (2003), marca empleadora se denomina a todas aquellas acciones que nos lleven a conseguir empleados satisfechos, orgullosos y dispuestos a colaborar con su empresa. Los empleados son los clientes más importantes para la dirección, especialmente, para aquellas empresas en las que la calidad del servicio y la atención al cliente dependen del empleado.

Rosethorn (2016) explica que la marca empleadora es una estrategia que se traduce en la imagen que los colaboradores tienen de la organización, proyectándose también a actores externos clave como lo son potenciales clientes y empleados. Es por esta razón que el autor menciona la importancia de tener una marca empleadora alineada a la identidad corporativa, por el hecho de que considera vital que la experiencia de los nuevos colaboradores sea fiel a la imagen que “compraron” anteriormente de la empresa. En otras palabras, se refiere a la reputación que tiene una empresa como empleadora y los atributos que la destacan, en términos de imagen, para atraer y retener al mejor talento. Esta reputación inicia mucho antes de la efectivización de un empleado en la empresa, la marca empleadora empieza a surtir efecto desde el proceso de reclutamiento y selección.

### *Reclutamiento*

El reclutamiento puede definirse como un proceso orientado a la búsqueda de candidatos potenciales para cubrir una vacante. Según Chiavenato (2001) la selección no es un fin en sí mismo, sino, un medio para que la organización logre sus objetivos. La tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad mediante varias técnicas de comunicación a los candidatos con los requerimientos para el puesto vacante.

El Reclutamiento, toma un rol principal a la hora de encontrar a los mejores candidatos para la organización, es por esto que el proceso de reclutamiento toma un papel protagónico, puesto que la demanda laboral cada vez es mayor y los mejores candidatos postulan a las ofertas que más llaman su atención, el objetivo del reclutador no es solo hacer publicaciones en

diferentes portales, sino lograr que esa oferta sea llamativa y clara, y a su vez, realizar diferentes técnicas que permitan hacer que la organización sea más atractiva, aquí es donde la empresa tiene que mostrar lo atractiva que es para el mercado, con buenas prácticas laborales, comerciales e incluso de responsabilidad social (Dessler, 2004).

### *Selección*

Seguido el proceso de Selección de personal, que se define según Martha Alles (2006) como la elección de los candidatos más adecuados con relación al perfil del puesto de trabajo vacante. En la selección la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo correctamente. Chiavenato (2001).

Según Dessler (2004) Existen tres razones fundamentales para seleccionar a los empleados idóneos. En primer lugar, porque el desempeño de un empleado depende siempre en parte del trabajo de sus subalternos. En segundo, porque los trabajadores con las habilidades y los atributos adecuados realizarán siempre un trabajo mejor para la compañía. Y por último, porque los individuos que no posean esas habilidades o que sean reticentes no se desempeñarán con eficacia, y el desempeño de la empresa se verá negativamente afectado.

### *Inducción*

Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la organización para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros, sus nuevas obligaciones y derechos. Las primeras experiencias que vive un empleado en la organización matizarán su rendimiento y su adaptación. (Grados Espinosa, J. A. 2013)

La inducción es un componente del proceso de socialización que utiliza la empresa con sus nuevos miembros, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la organización y sus departamentos. (Dessler, 2009)

### *Satisfacción del personal*

Robbins, y Coulter (2005) definen satisfacción en el trabajo como una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo, entendiendo actitud como manifestaciones ya sean favorables o desfavorables, acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo frente a estos.

Así Robbins (2009) describe a la satisfacción con el trabajo se refiere a la actitud general que un individuo tiene hacia su puesto. o el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Una persona con un alto nivel de satisfacción con el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él. Así, los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfacen a la mayoría de trabajadores.

### *Retención del talento*

De acuerdo con Gonzales (2009), retención del talento es el conjunto de acciones cuyo objetivo primordial es fomentar que los colaboradores permanezcan trabajando en la organización. Es una práctica de mejora de las habilidades de cada empleado en sus funciones diarias. Es un enfoque que va dirigido a encontrar las cualidades de los empleados, que ellos no están conscientes de tenerlas.

La retención del talento humano está relacionada con el movimiento del personal en la organización, este movimiento puede ser voluntario o involuntario; así, las personas pueden ser despedidas, jubilarse o tal vez fallecer dentro de la organización. La retención del personal busca encontrar las prácticas y/o estrategias administrativas para retener a individuos bien calificados que ocupan cargos claves dentro de la empresa (Gonzales, 2011).

La marca empleadora tomada como la fidelización del cliente, empieza antes de su ingreso efectivo a la organización, ya que, se proyecta también a actores externos clave como lo son potenciales colaboradores. De esta forma se determina que un plan de marca empleadora comienza desde el proceso de reclutamiento, dando a conocer de forma clara que tipo de perfil esta buscando la empresa, para llegado el momento de la selección, haya candidatos que se vean reflejados en la cultura, valores y modos de hacer de la misma. Pasadas las dos instancias tanto de reclutamiento como selección, sigue la inducción. Se debe tener en cuenta que el correcto acompañamiento de este en sus primeros pasos en la organización hará posible que el empleado sienta la importancia de su trabajo, disminuirán sus dudas, sus miedos y podrá desenvolverse con mayor facilidad y productividad en menos tiempo. Todo proceso que incluya de forma activa a los colaboradores termina, influyendo en el nivel de satisfacción percibido por los mismos. Y el grado de retención de los talentos en la organización.

## Diagnostico

Si bien la empresa cuenta con la debida gestión comercial, de calidad y desarrollo, de marketing organizacional administrativa, contable y financiera, no desarrollan actualmente una estrategia de marca empleadora, ya que se menciona y se da lugar a la identidad de marca, pero esta se encuentra íntegramente orientada a lo comercial. Así mismo cada franquicia tiene relativa independencia en su accionar diario, como por ejemplo, el reclutamiento, la selección y la inducción de los colaboradores. La marca comercial de Lozada Viajes se encuentra posicionada frente a la mente del consumidor, pero aún no logra posicionarse como una marca empleadora para potenciales colaboradores.

Crear, desarrollar y llevar adelante un plan de fidelización, conlleva diversos beneficios, que esperan como resultado de su aplicación, la alineación de la organización hacia el camino de la excelencia. Dentro de la planeación estratégica de marca empleadora, se debe incluir el reclutamiento y selección de personal, porque tener un personal apto, constituye un punto clave de partida, debido a la necesidad de contar con un capital humano idóneo, para hacer de la compañía una organización competitiva. No solo hay que dotar a la empresa de personal competente, sino que luego de un proceso de selección, es indispensable inducir al nuevo empleado correctamente (Onboarding). Ya que una buena inducción del personal puede determinar la rapidez con la que el nuevo empleado se acopla a la empresa, a sus valores y objetivos y, además, puede determinar la velocidad con la que logra alcanzar su pleno potencial. Lo que a su vez da por resultado un empleado con altos grados de satisfacción, esto repercute en la productividad y el rendimiento. Un empleado contento, que se sienta valorado por la organización y con la "camiseta puesta" rendirá más y estará más comprometido con la organización, mientras que uno que no lo esté, generará todo lo contrario. Todo lo recién mencionado se relaciona directamente con la retención del talento, que es sin dudas, de importancia crítica para todas las organizaciones. Para lograr retener a los talentos, primero hay que fidelizarlos, para que luego como resultado de la genuina elección de los empleados de formar parte de la empresa, decidan quedarse y seguir desarrollando su vida profesional en la organización. Inevitablemente un empleado fiel, es un embajador orgánico de la marca y esto hace que la organización sea vista por otros talentos o potenciales colaboradores como un lugar atractivo para trabajar. Esto se logra principalmente a través de la generación y desarrollo de un plan de marca empleadora.

En contra posición a las ventajas recién mencionadas, la falta de marca empleadora en una organización puede traer problemas y dificultades para la misma. Como lo son los costos de contratación, al no hacerlo correctamente, deben dedicarle mayor tiempo y en algunas ocasiones, repetir el proceso por mala administración. A su vez, una selección defectuosa provoca que la organización cuente con empleados que no están calificados para su puesto, y que por desmotivación u otras razones, el empleado termine desvinculándose, lo que provocaría una alta rotación de personal y un gasto mayor en volver a reclutar y seleccionar otro empleado. Y más importante, no generar fidelización hace que los empleados simplemente cumplan con su tarea, pero no se percibirá compromiso ni dedicación, traduciéndose en grupos de trabajo deficientes y un probable mal clima laboral.

#### *Conclusión diagnóstica*

Por esto, es que se propone la creación e implementación activa de un plan estratégico de marca empleadora, que logre atraer a los talentos que la empresa requiere para seguir avanzando comercialmente de forma exitosa. Este plan de fidelización comenzara desde el momento en que un candidato esté interesado en formar parte de la organización. La correcta aplicación y seguimiento del plan de branding, va a tener un impacto principalmente en el modo en que los potenciales talentos y los empleados efectivos, perciben a la empresa. Lo ideal es que, conforme el empleado va adquiriendo experiencia, el tiempo para cumplir las metas establecidas vaya disminuyendo gracias no solo a la formación que la empresa le brinde, sino al acompañamiento y contención. Esto lograría un aumento en las ventas de la casa central en Córdoba.

## **Plan de implementación**

### *Objetivo general*

Establecer y desarrollar una estrategia funcional de marca empleadora para la empresa Lozada Viajes, dando como resultado el aumento de las ventas totales anuales del % 9

### *Objetivos específicos*

- Estandarizar los procesos de reclutamiento y selección.
- Desarrollar un proceso de inducción, mediante la elaboración de una guía que especifique los pasos a seguir en dicho proceso.
- Afianzar la identidad corporativa de Lozada, a través de un salario emocional a los empleados.

### *Alcance*

El plan de marca empleadora para Lozada Viajes se llevará a cabo en la casa central ubicada en la ciudad de Córdoba, en Juan Antonio Lavalleja 785, Argentina y se extenderá una vez aplicado, hacia todas las franquicias Lozada del país.

El mismo comenzará el primero de noviembre de 2022, teniendo una duración de 6 meses para poder desarrollar plenamente el plan, por lo que se toma como el comienzo de la implementación el primero de abril de 2023.

### *Limitaciones*

No se cuenta con la cantidad exacta de empleados que actualmente trabajan en Lozada, pero se estima que en las franquicias de Lozada ubicadas en Córdoba hay un aproximado de 500 empleados. Son 28 franquicias en la provincia, si se promedia la cantidad de empleados con la cantidad de franquicias, se obtiene un promedio de 17 empleados por franquicia. Este es el número que se tomara para deducir los costos del plan de implementación.

## *Acciones*

### *Elaborar un proceso estandarizado de reclutamiento y selección*

Esta segunda medida impacta directamente en los costos y tiempo de reclutamiento y selección, a través de esta estandarización se logrará reducir la tasa de rotación de personal, se optimizarán los tiempos de los procesos, de esta forma el Reclutamiento y la Selección serán más precisos y certeros y facilitara el trabajo de quien sea responsable de realizarlos. Una exitosa selección ahorrara a la empresa costos a futuro como, por ejemplo, la desvinculación de un empleado por no adaptarse correctamente al puesto. Ambos procesos serán llevados a cabo en conjunto por los jefes del área, y por los responsables de recursos humanos, el destinatario de estas acciones serán en principio los interesados en formar parte de la organización (reclutamiento) y más adelante los destinatarios pasarán a ser los seleccionados para tener la entrevista pertinente. Debe quedar en claro que esta acción se enmarca en la necesidad de dotar a la organización del personal más idóneo y capacitado.

Para que el proceso (anexo 1) se implemente correctamente en su totalidad, se estima un plazo de 2 meses. Comenzando el primero de noviembre, hasta el último día del mes de diciembre.

Se desarrollarán los recursos a utilizar.

- Formulario de requisición de personal: un documento el cual será completado a través de un pdf editable (de manera digital) por el jefe directo del área y luego será enviado vía mail al área de RRHH. (anexo 2)
- Mail: Una vez recibido el mail por el área de RRHH, se dará aviso de la vacante, de forma fehaciente, a todos los colaboradores que ya forman parte de la organización. Este aviso se dará a través de los canales de comunicación que más se utilizan en la empresa, que son vía mail. Se adjuntará el modelo de aviso de vacante en el (Anexo 3)
- LinkedIn: a fin de atraer candidatos, se publicará en LinkedIn el mismo anuncio que se le envió a los colaboradores dando a conocer la vacante para el puesto, los requisitos excluyentes, las habilidades requeridas, etc.
- Google calendar: Luego se procederá a filtrar los curriculums obtenidos para poder pasar a una instancia de selección, para este paso se utilizará la herramienta Google calendar, ya que permite a los responsables del proceso organizar las reuniones y actividades mediante el uso inteligente de la herramienta de calendario que ofrece

Google una vez creado el evento (entrevista), se envía la notificación de las citas a todos los dispositivos que se requiera como también compartir calendarios con otras personas. (Anexo 4)

- Entrevistas de selección: las mismas podrán ser realizadas tanto de manera virtual como de manera presencial en la casa central de Lozada. Se deberán abarcar ciertas preguntas y acciones iguales en todas las entrevistas. Ya que lo que se intenta es en ese corto periodo de tiempo conocer lo mejor posible a quien desea formar parte de la organización. Se adjuntará (anexo 5) que servirá de guía para cada entrevista.

### *Inducción para nuevos colaboradores*

Esta última medida se implementará un paso a paso para la inducción de cada empleado, lo que se intentara lograr a través de esta inducción es que el empleado se sienta acompañado en su llegada a la empresa para lograr los retos de su nuevo puesto laboral con una mayor motivación y seguridad en sí mismo, lo cual provocaría un aumento en su productividad en menor tiempo desde su ingreso. Reduciendo así el periodo de adaptación de este. Como consecuencia de una buena inducción, también se logrará una mayor capacidad de retención del talento ya que los nuevos empleados se formarán una imagen positiva de la empresa, en la cual sientan la importancia de su labor y, consecuentemente, desarrollarán un mayor grado de compromiso, pudiendo permanecer más tiempo en la compañía.

Los responsables de realizar la inducción serán tanto el responsable de recursos humanos, como el jefe directo de quien ingrese a trabajar a la organización. Esta acción está dirigida a todo colaborador que haya sido seleccionado y efectivamente tomado como empleado de la empresa, que vaya a cubrir el puesto bacante. Y la propuesta tendrá 2 meses de plazo, comenzando el primero de enero y terminado en el último día del mes de febrero.

A continuación, se redactará el ítem de la inducción que tendrá un costo económico, este es el caso del Merchandising que se le otorgará al empleado recién ingresado en su primer día. (se indicará elemento a comprar, marca y precio de este) Este regalo institucional de ingreso contendrá:

- Auriculares con micrófono: Auriculares Logitech ----\$2.392
- Mousse: Logitech -----\$ 890
- Atril para computadora: ArceWood Design ----- \$1.359
- Mousse pad: Kolke ----- \$480

- Agenda: Watermelon -----\$1.739
  - Mochila unisex: RBC ----- \$1.961
  - Lapicera: Bic -----\$76
- Total -----\$ 8.897

En este caso, la casa central de Lozada tendrá en stock para futuros ingresos una cantidad de 20 cajas de Merchandising preparadas listas para entregar, teniendo este dato en cuenta se calculará el costo total de esta acción.

- Costo unitario por merchandising -----\$ 8.897
- Costo por 20 unidades -----\$177.940

El resto de los ítems de la inducción se describirán de forma completa en el (anexo 6) de esta acción.

#### *Afianzar la identidad corporativa para empleados de Lozada*

Como primera medida en Lozada viajes se otorgarán en nuevos beneficios a todos los colaboradores. Lo que se intenta lograr con la implementación del salario emocional es la motivación del empleado y por consiguiente aumentar su productividad y eficiencia en el desarrollo de su trabajo. Esta estrategia se encuentra entre los pilares más sólidos en una estrategia demarca empleadora, siendo habitual que un trabajador con un buen salario emocional recomiende su empresa y se convierta en un embajador de la marca.

Los beneficios serán administrados por el área de Gestión de recursos humanos, quienes también serán los responsables de dar a conocer esta información a los beneficiarios, que en este caso serán todos los colaboradores que forman parte actualmente de Lozada Viajes.

Hasta que se logren generar los contactos necesarios con las empresas que brindaran a Lozada los productos o servicios necesarios, se tendrá un límite de hasta 2 meses. Comenzando el primero de marzo y terminando el último día del mes de abril. Para luego poder poner en marcha la implementación de estos.

Se enumeran a continuación los beneficios:

1. *Día de cumpleaños* se le otorgará al trabajador que cumple años, el día libre por esta ocasión. Esta propuesta no conlleva un gasto económico, sino que requiere de organización y del conocimiento de todos los cumpleaños de los colaboradores. Para

saber qué día faltara cada uno de acuerdo con su cumpleaños. Por lo que conlleva un gran beneficio tanto como para el colaborador que se le permite faltar para disfrutar ese día en familia, como para la empresa que no tendrá ningún tipo de gasto económico.

2. *Día "Familia Lozada"* se otorgarán todos los 27 de septiembre (en conmemoración del día mundial del turismo) a cada colaborador de la empresa un regalo (big box), con el objetivo de alimentar el espíritu Lozada, que se dedica a generar experiencias únicas e irrepetibles para sus clientes, en este caso se les brindaran diferentes experiencias a sus colaboradores (a elección) como por ejemplo: almuerzos en terrazas al aire libre, actividades de desconexión como el yoga, paseos náuticos, estadías en hoteles boutique, entre muchos otros. El principal objetivo es demostrar que el espíritu de comunidad y familia mejor conocido como "espíritu Lozada", no solo se aplica para vender un paquete de viajes, sino que se reproduce "puertas adentro", regalándoles a los colaboradores momentos únicos.

La empresa que ofrece estas experiencias se llama Big Box, el valor a pagar es de \$7.000 por empleado. Se le entregara a cada empleado una tarjeta con un código Big Box, a su vez llegara el mismo código al mail de cada empleado, con el cual podrán ingresar a la página y elegir su experiencia (anexo 7)

Datos de contacto, página web: <https://www.bigbox.com.ar/contacto/>. Mail: [consultas@bigbox.com.ar](mailto:consultas@bigbox.com.ar).

- Costo unitario por Big Box ----- \$7.000
- Costo por 17 unidades ----- \$119.000

3. "Reconocimiento Lozada" este beneficio consta de que todos los empleados tendrán acceso ilimitado a un formulario de Google forms, en la cual podrán plasmar acciones que merezcan reconocimiento por parte de los colegas. (como, por ejemplo: la realización y finalización de algún proyecto importante, iniciativa de colaboración por parte de algún compañero, ayuda a terminar de realizar alguna tarea etc). De este modo se podrá poner en valor y en reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo las acciones positivas de los empleados, esto logra que entre los empleados exista un registro del trabajo de sus pares. A fin de cada mes se tomarán en cuenta todas las acciones reconocidas y se hará una votación final entre todos los colaboradores sobre quien será el ganador, el mismo obtendrá un obsequio por parte de la empresa. Este obsequio podría ser picada de fiambres, panes, y comidas dulces como alfajores.

El costo de este beneficio se ve reflejado en la compra de la tabla de fiambres, vinos y postres.

- 22 Mini alfajores de "culpa de los dos" - costo unitario por caja : \$2.000  
Teléfono de contacto: [0351 740-8513](tel:03517408513)  
Dirección del local: Dirección: Belgrano 886, X5000JQR Córdoba
- Tabla de fiambres de PicadaMiX para 6 personas (opción no vegetariana) – costo unitario por tabla premium: \$4.490
- Tabla de fiambres de PicadaMiX para 6 personas (opción vegetariana) – costo unitario por tabla: \$3.990  
Teléfono de contacto: [0351 238-3530](tel:03512383530)  
Dirección del local: BZW, México 1135, X5004 Córdoba

Cálculo de costo anual por una tabla de fiambres y una caja de alfajores

$2.000 + 4990 = \$ 6.990$  (precio mensual a pagar)

$6.990 \times 12 = \$ 83. 880$  (precio anual)

*Medición de la propuesta*

*Marco temporal de la implementación*

Acciones		PLAN ESTRATEGICO DE MARCA EMPLEADORA																							
		Semanas																							
		Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Acción N°1	<i>proceso de reclutamiento y selección</i>																								
Acción N°2	<i>Inducción</i>																								
Acción N° 3	<i>1° Día de cumpleaños</i>																								
	<i>2° Día familiar Lozada</i>																								
	<i>3° Reconocimiento Lozada</i>																								

*Fuente: Elaboración propia*

*Evaluación del impacto de la implementación*

<b>COSTOS TOTALES DE LA PROPUESTA</b>	
Honorarios profesionales del diseñador de la propuesta	\$ 100,000
<i>Acciones</i>	<i>Costos</i>
Proceso de reclutamiento y selección	\$ 0.00
Proceso de induccion	\$ 177,940.00
Identidad corporativa	\$ 202,880.00
<b>Total</b>	<b>\$ 480,820</b>

<b>RESULTADO NETO DE LAS VENTAS</b>			
Año	Inflacion	Variacion anual	Ventas netas
2018			\$22.792.452,07
2019	53,80%		\$35.054.791,28
2020		77,00%	\$8.062.602,00
2021	50,90%	18,00%	\$7.323.906,40
abr-22	23,10%		\$9.015.728,78

<b>BENEFICIO DE LA PROPUESTA</b>	
Ventas netas abril 2022	\$9.015.728,78
Incremento de Ventas	9%
Rendimiento obtenido	\$811.415,59

*ROI*

$$\frac{\$ 811.415 - \$ 480.820}{\$ 480.820} \times 100 = \%68,75$$

*Fuente: Elaboración propia*

Se realizo el cálculo de retorno de la inversión, según el resultado obtenido del ROI, se espera que con la implementación del plan la organización obtenga un beneficio del 68,75%, es decir cada \$100 invertidos se obtiene un beneficio de \$68,75.

## Conclusión

En el presente reporte de caso, basado en la agencia de viajes Lozada, luego de diagnosticada la empresa, se detectaron dos problemáticas principales. La primera refiere a que Lozada no cuenta con una identidad de marca, por lo que no logra posicionarse en el mercado laboral como un lugar para que los potenciales colaboradores se desarrollen profesionalmente. Por otra parte, tampoco se identifica un proceso estandarizado de reclutamiento selección e inducción de los nuevos colaboradores.

El objetivo de este plan fue establecer y desarrollar una estrategia funcional de marca empleadora para la empresa Lozada Viajes, dando como resultado el aumento de las ventas totales anuales del % 9. La diferenciación que genera el poder desarrollar y mantener una marca empleadora, consiste en construir una buena reputación en la organización, desde una visión profesional del área de recursos humanos, lo que se propone es posicionarla ante los empleados actuales y los empleados potenciales como un excelente lugar para trabajar y desarrollar su vida profesional. Busca atribuir a la empresa aspectos positivos que aumentan la atracción de los talentos que se encuentran en el mercado laboral y una vez dentro de la organización se intenta retenerlos, mediante diferentes estrategias ligadas a la ya mencionada marca empleadora.

A su vez reclutar, seleccionar e inducir a un empleado a través de un proceso estandarizado, logra no solo disminuir notablemente el tiempo de estos, sino que permite hacer un mejor trabajo en cuanto a dotar a la organización con el personal idóneo para cada puesto. Si la marca empleadora logra posicionarse en la mente de los potenciales colaboradores, genuinamente se interesarán por formar parte personas que se sientan identificadas con la forma de trabajo que tiene Lozada. De esta manera Lozada lograra tener colaboradores comprometidos, también lograra alinear sus objetivos organizacionales con los objetivos de cada uno de sus empleados, y así tener embajadores de marca capaces de reproducir la identidad de Lozada.

### *Recomendaciones*

A continuación, se mencionarán algunas recomendaciones que se creen pertinentes para que la organización crezca y desarrolle cada vez mejor su área de recursos humanos y como consecuencia tenga un impacto positivo en las operaciones comerciales de la marca.

- Se recomienda que luego de transcurrido un año desde la puesta en marcha del plan, se realice una encuesta de "Índice de recomendación" (indicadores KIPs), lo positivo es

que mide la posibilidad de que un cliente (en este caso un empleado) recomiende a la organización como un lugar de trabajo alguien más. Sería pertinente realizar esta medición ya que lo que pretende es que se logre saber de manera objetiva si el plan de marca empleadora tuvo éxito en su implementación. Para que en caso afirmativo, se siga replicando el plan ya propuesto y en caso negativo realizar los cambios oportunos.

- Otro punto importante para cubrir es la actualización y revisión semestral de las descripciones de puestos, la misma se cree oportuna, ya que una descripción ambigua afecta directamente al proceso de selección, y podría provocar que la organización este dotada de un personal que no es el idóneo para cubrir los respectivos puestos.
- La implementación de un software llamado VISMA. A través de esta herramienta, tanto el equipo de RRHH como los empleados, pueden acceder desde cualquier lugar (sus casas, la oficina, la calle, etcétera) y a través de sus computadoras o celulares, a información clave y relevante sobre el pago de nómina, las vacaciones, los beneficios de la compañía, entre otros temas vinculados con el personal y la empresa. Lo que permitirá al empleado poder acceder de manera simple y ágil a toda la información que requiera.
- Un fuerte sentido de pertenencia anima a los empleados a sobresalir en sus funciones y conectarse con la empresa. Es por esto que generar espacios compartidos, como almuerzos grupales, reuniones informales after office, serán momentos para que los colaboradores generen lazos más allá del trabajo, y así desarrollar la confianza en sus pares. Y la reproducción puertas afuera de la unión entre los colaboradores.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias* (Nueva ed.). Grancia.
- Chiavenatto, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos humanos. El capital humano en las organizaciones* (Octava ed.)
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos enfoque Latinoamericano* (4° ed.). Pearson.
- Dessler, G. (2004). *Management Principles and Practice for Tomorrow's Leader*. (3rd Edition). Management Principles and Practice for Tomorrow's Leader. Ediciones Dias de Santos S. A.
- Gonzales Miranda. (2009). *Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances*.
- Gonzales. (2011). *Estrategias de retención del personal*.
- Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal: (4° ed.)*. Manual Moderno.
- Martínez Guillen, M. C. (2003). *La gestión empresarial, equilibrando objetivos y valores*.
- Robbins Y Coulter. (2005). *Administración* (8va ed.). Pearson Education.
- Robbins. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Rosethorn, H. (2016). *The Employer Brand Keeping Faith with the Deal* (primer ed.). A Gower Book.
- A.A.C. (70-11-06b). *AGENTES DE VIAJE*. Normativa nacional. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-18829-27128/texto>
- Cronista, & Lara Lopez Calvo. (2022, marzo). *La pobreza cayó a fines de 2021 pero volverá a superar el 40% por la inflación*. Cronista. <https://www.cronista.com/economia-politica/la-pobreza-cayo-a-fines-de-2021-pero-volvera-a-superar-el-40-pct-por-la->

[inflacion/#:~:text=La%20pobreza%20vuelve%20a%20crecer,vulnerables%20vieron%20dism  
inuidos%20sus%20ingreso](#)

E.F.M.L. (1972, 31 octubre). *Convenio Internacional sobre contratos de viaje*. Gobierno de la nación. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-19918-132684/texto>

Great Place To Work. (2022, marzo). *Los Mejores Lugares para Trabajar<sup>TM</sup> en Argentina 2022*. [https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking\\_gptw\\_argentina\\_2022](https://blog.greatplacetowork.com.ar/informes/contenidos/informes/ranking_gptw_argentina_2022)

Indec. (2020, diciembre). *Accesos a internet*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Indec. (2022, marzo). *Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la pobreza y de la indigencia*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>

Infobae, & T.P. (2021, noviembre). *El 50% de un pasaje aéreo son impuestos*. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2021/11/12/el-50-de-un-pasaje-aereo-son-impuestos-en-argentina-se-pagan-los-mayores-costos-extra-de-la-region-al-comprar-un-ticket/>

*Los factores más importantes del trabajo ideal*. (2021, julio). Randstad. <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/employer-branding/los-factores-mas-importantes-del-trabajo-ideal/>

*Ministerio Público Fiscal*. (2018). <https://www.mpf.gob.ar/dgdh/files/2018/08/DDHH-cuadernillo-10-Medio-ambiente-sano.pdf>

Randstad. (2021, junio). *Los factores mas importantes del trabajo ideal*. <https://www.randstad.com.ar/empleos-talento/employer-branding/los-factores-mas-importantes-del-trabajo-ideal/>

Anexo 1 Proceso de reclutamiento

	<b>Proceso de reclutamiento</b>
Proceso: Recursos humanos	
Subproceso: Reclutamiento	

<b>OBJETIVO:</b>	Identificar y contactar candidatos capacitados para cubrir las vacantes
<b>RESPONSABLE:</b>	Jefe directo de área y responsable de RRHH
<b>INVOLUCRADOS:</b>	Empleador y reclutado/os
<b>FRECUENCIA:</b>	Por requerimiento
<b>TIEMPO PROMEDIO:</b>	Un mes
<b>INDICADORES:</b>	Nombre: N/A
	Puesto vacante
	Periodicidad del seguimiento:

<b>ENTRADA:</b>		
	<b>Insumos:</b>	LinkedIn y google calendar

<b>RECURSOS:</b>	<b>Tecnológicos:</b>	Entrevista vía zoom
	<b>Humanos:</b>	Entrevistas presenciales
	<b>Movilización:</b>	Propia

Elaborado por:	RRHH
Fecha:	
Firma:	

Aprobado por:	Gerencia
Fecha:	
Firma:	

Anexo 2 Planilla de requisición de personal

REQUISICIÓN DE PERSONAL																	
<b>Agencia de viajes Lozada</b> Nº de Requisición: <input style="width: 80px;" type="text"/>																	
<b>Fecha de Solicitud</b>			<b>Fecha de Recepción:</b>														
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>												
INFORMACIÓN DEL CARGO																	
<b>Nombre del Cargo</b>			<b>Dependencia</b>														
<input style="width: 95%;" type="text"/>			<input style="width: 95%;" type="text"/>														
<b>Clase de Contratación</b>			<b>Tiempo que va Laborar</b>														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Permanente</td><td style="width: 20%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>Por Contrato</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>Interino</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> </table>			Permanente	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Por Contrato	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Interino	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Tiempo Completo</td><td style="width: 20%;"><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>Medio Tiempo</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> <tr><td>Tiempo Parcial</td><td><input style="width: 90%;" type="text"/></td></tr> </table>			Tiempo Completo	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Medio Tiempo	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Tiempo Parcial	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Permanente	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
Por Contrato	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
Interino	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
Tiempo Completo	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
Medio Tiempo	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
Tiempo Parcial	<input style="width: 90%;" type="text"/>																
<b>Fecha de Inicio de Labores:</b>			<b>Fecha de finalización de Labores:</b>														
<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>	<input style="width: 90%;" type="text"/>												
dd	mm	aa	dd	mm	aa												
INFORMACIÓN DE LA VACANTE																	
<b>La vacante Corresponde a:</b>			<b>Motivo de la Vacante:</b>														
1. Creación del Cargo	<input style="width: 90%;" type="text"/>		1. Renuncia	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
2. Reemplazo Temporal	<input style="width: 90%;" type="text"/>		2. Rotación	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
3. Reestructuración del Cargo	<input style="width: 90%;" type="text"/>		3. Promoción	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
4. Reemplazo Definitivo	<input style="width: 90%;" type="text"/>		4. Incapacidad	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
			5. Cancelación de Contrato	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
			6. Licencia	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
			7. Vacaciones	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
			8. Incremento de Labores	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
			9. Licencia de Maternidad	<input style="width: 90%;" type="text"/>													
<b>Breve descripción del Puesto:</b>																	
<b>Requerimientos Mínimos del Postulante:</b>																	
<b>Unidad Solicitante:</b>			<input style="width: 95%;" type="text"/>														
<b>Firma del Jefe/Encargado de la Unidad:</b>																	

Fuente de elaboración: propia



# ¡Estamos contratando!

PUESTO VACANTE

- Experiencia
- Disponibilidad presencial
- Habilidades personales

**Juan Antonio Lavalleja 785**



**CORDOBA**

Envíanos tu currículum a  
[rrhlozada@gmail.com](mailto:rrhlozada@gmail.com)

**APLICÁ  
AHORA**

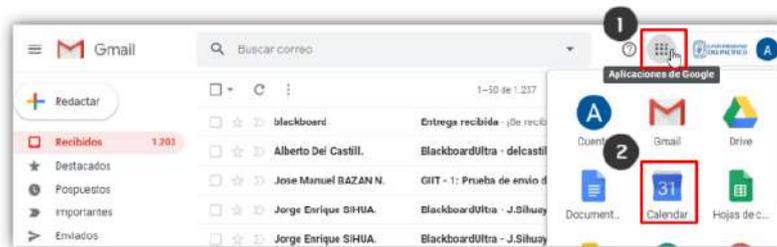
## Anexo 4 Google calendar

### Guía de uso de Google Calendar

#### Ingresar al Google Calendar



Después que ingreses al correo Google con tu usuario y contraseña, da clic en el ícono de "Aplicaciones de Google" y luego da clic en ícono de "Calendar".



### Guía de uso de Google Calendar

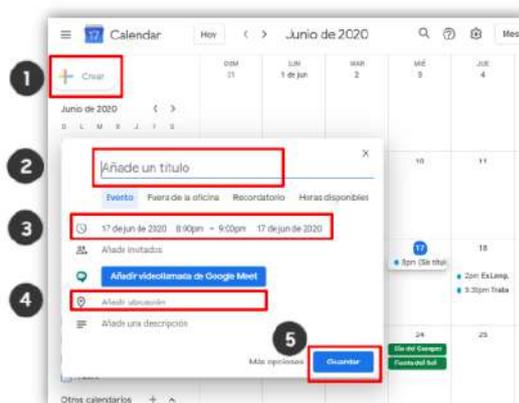
#### Agendar una cita



#### Agendar una cita

Para agendar una cita simple, seguir siguiente pasos:

- 1) Da clic en "Crear" evento
- 2) Escribe el nombre del evento
- 3) Selecciona la fecha y horario
- 4) Puedes agregar la ubicación del evento
- 5) Da clic en "Guardar" el evento a crear.

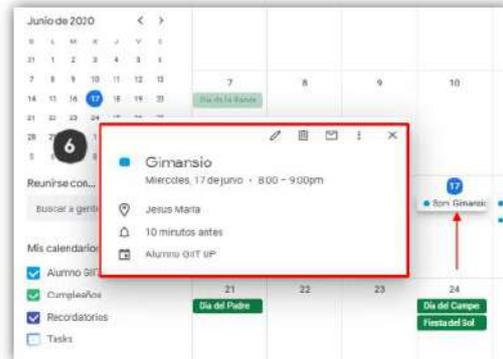


## Guía de uso de Google Calendar

### Agendar una cita



6) Para ver detalles de tu evento creado, da clic sobre tu evento en el calendario.



MODELO recultami...jpg

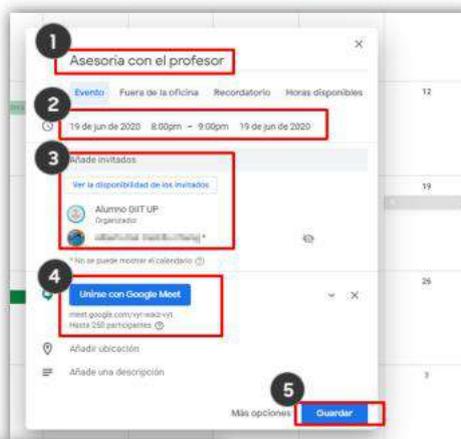
## Guía de uso de Google Calendar

### Agendar una reunión con Meet



Da clic sobre un día disponible y aplique los siguientes pasos:

1. Escribe el nombre del evento
2. Selecciona fecha y horario
3. Añade a invitado/as
4. Da clic en "Añadir videollamada de Google Meet" para obtener el enlace del evento.
5. Da clic "Guardar".
6. Responde si deseas enviar invitación por correo y da clic en "Enviar"
7. Si el invitado no es de tu mismo dominio (@alum.up.edu.pe / @up.edu.pe) deberás seleccionar "Invitar a usuarios externos".



¿Enviar invitaciones por correo electrónico a los invitados que utilizan Google Calendar?

Cerrar No enviar **Enviar**

Hay invitados que no pertenecen a tu organización

Los siguientes invitados no pertenecen a tu organización: delcastillo\_agrup.edu.pe. ¿Seguir invitando a usuarios externos?

Seguir editando **Invitar a usuarios externos**

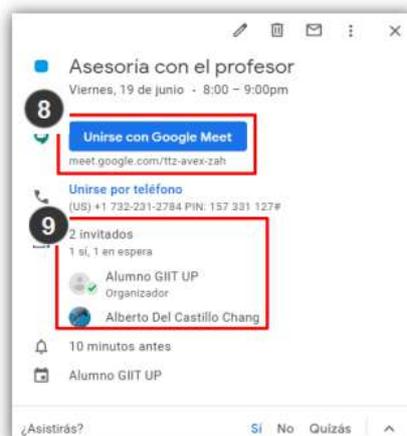


## Guía de uso de Google Calendar

### Agendar una reunión con Meet

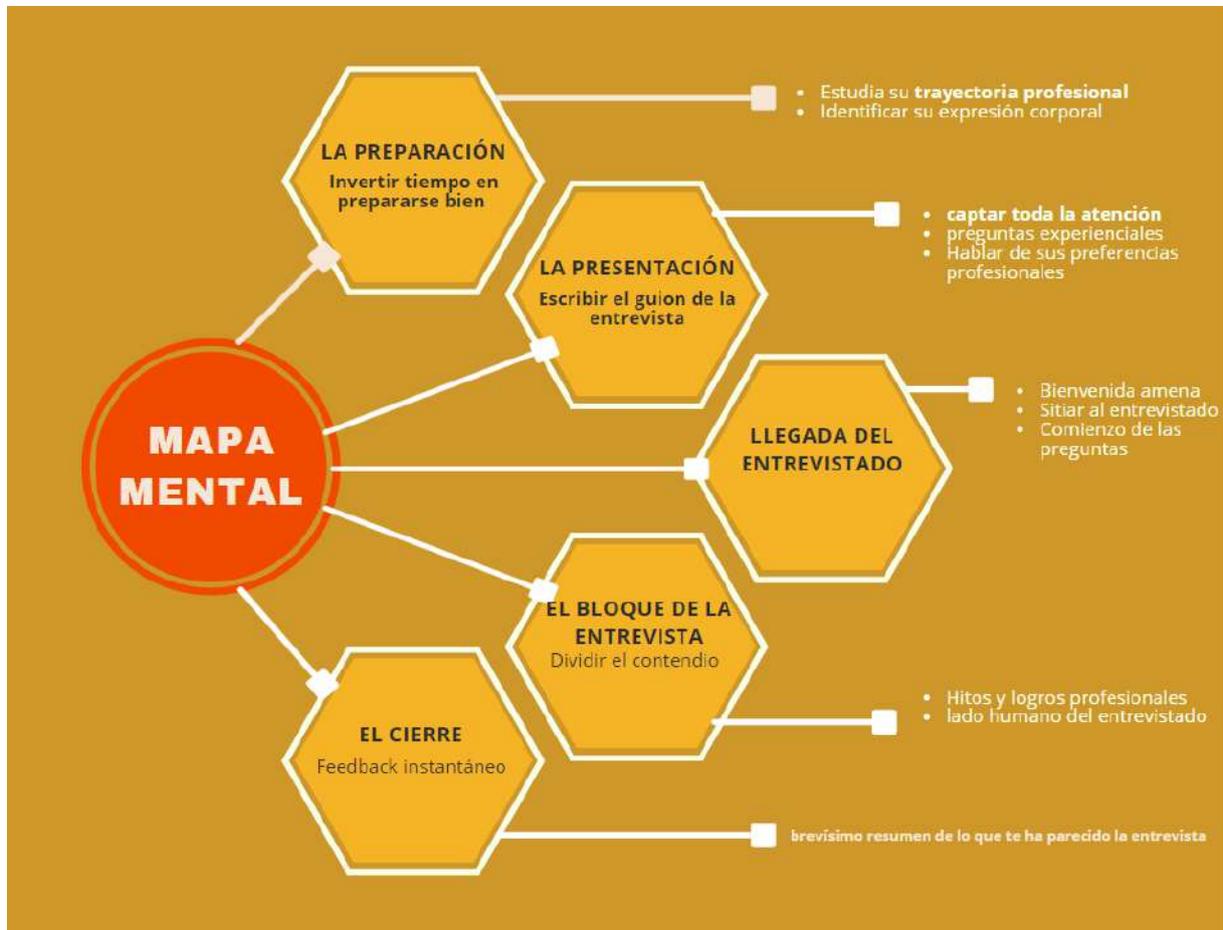


8. El día del evento, ingresa a tu calendario y accede a la reunión virtual seleccionando "Unirse con Google Meet". En enlace del invitado aparece en la parte inferior para que lo puedas compartir.
9. Puedes también visualizar los invitado que han confirmado su asistencia con el check que aparece al lado de su nombre.



Recuperado de Universidad Pacifico <https://edutic.up.edu.pe/docs/guia-de-google-calendar.pdf>

Anexo 5 Guía de selección



Fuente de elaboración: Propia

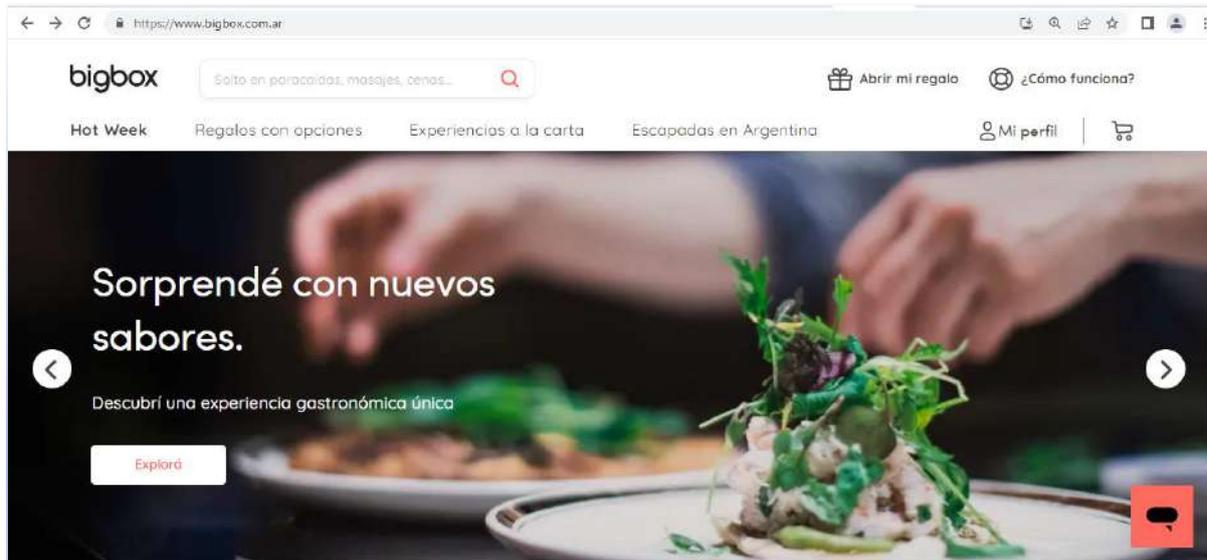
Anexo 6 ítems detallados de inducción

ITEM	DESCRIPCIÓN PREVIA A LA LLEGADA DEL COLABORADOR	RESPONSABLES
1	<p>Antes de la llegada del nuevo colaborador, comunicarse por mensaje de whats app indicando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lugar (mapa o ubicación de google maps)</li> <li>2. Horario</li> <li>3. Si se transporta en auto, lugar donde puede estacionar.</li> <li>4. Si se transporta en colectivo indicar líneas que tengan paradas cerca de la concesionaria.</li> <li>5. Vestimenta</li> <li>6. Indicar nombre de quien esperara al nuevo colaborador.</li> </ol>	Responsable de RRHH
2	<p>Enviar mensaje (dos días previos) a los colaboradores que ya forman parte de la organización, para que estén al tanto del día de inducción del nuevo colaborador. (indicando, nombre, y que puesto va a ocupar).</p>	Responsable de RRHH
ITEM	DESCRIPCION CON LA LLEGADA DEL COLABORADOR	RESPONSABLES
3	<p>Presentación del organigrama funcional actualizado de la agencia. Esto será llevado a cabo en el momento de ingreso de la persona durante la primera semana en la que ingresa el nuevo colaborador. El periodo de revisión y actualización del mismo será trimestral.</p>	Responsable de RRHH
4	<p>Presentación y explicación sobre la descripción de su función, objetivos y responsabilidades. Esto será llevado a cabo en el momento de ingreso de la persona durante la primera semana en la que ingresa el nuevo colaborador.</p>	Responsable de RRHH
5	<p>Presentación del Manual de “Normas de Conductas” y “Reglamento Interno”. Explicación sobre horarios de trabajo, beneficios concedidos e información sobre la política de remuneración de la agencia.</p>	Responsable de RRHH y jefe directo
6	<p>Presentación del “Campus Lozada”, su importancia en los objetivos de la agencia y cómo el colaborador deberá involucrarse en el programa.</p>	Responsable de RRHH
7	<p>Entrega de merchandising de la marca, (Auriculares con micrófono, mousse pad, atril para la computadora, mousse, agenda, lapicera y mochila). En el momento que el colaborador sea presentado a su lugar específico de trabajo. (en este caso la oficina).</p>	Jefe directo del área

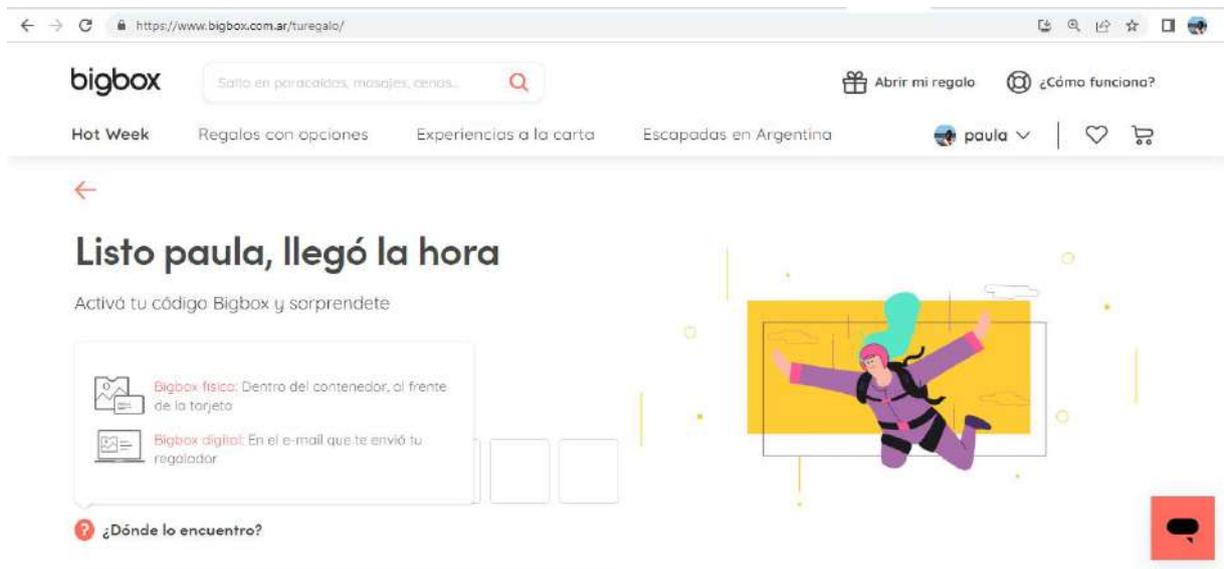
Fuente de elaboración: propia

## Anexo 7 Beneficio Big Box

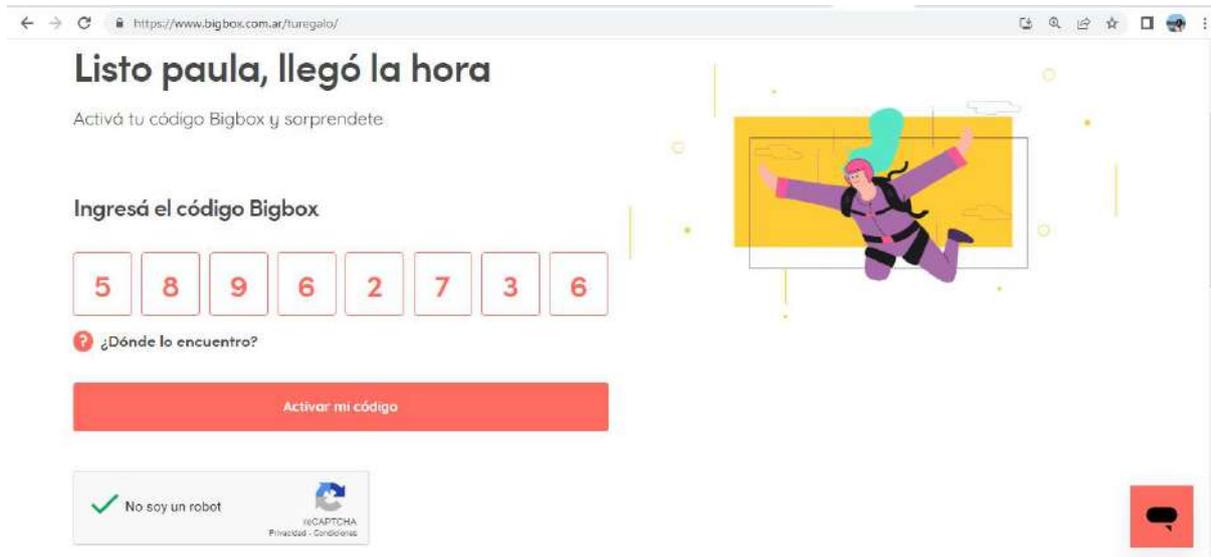
1- Hacer clic en “abrir mi regalo”



2- Chequear el código ya sea en la tarjeta física, o la tarjeta digital por mail.



- 3- *Ingresar el código*
- 4- *Hacer clic en "activar mi código"*



*Fuente de elaboración: Propia*

