

Universidad Siglo 21

Trabajo final de Grado



**“Desarrollo de marca empleadora y profesionalización del área de
Recursos Humanos en Lozada Viajes”**

Alumna: Evelyn Iglesias

LEGAJO: RHU02754

DNI: 41645871

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba, 2022.

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por sostenerme, acompañarme y guiarme en todos estos años. Sin su amor, nada hubiera sido posible.

A mi facu-amiga Sol, que codo a codo fuimos creciendo juntas, y que gracias a ella todo fue un poco más liviano, lindo y divertido.

A mis compañeros de tesis, que fuimos apoyándonos y ayudándonos durante todo el trayecto.

A todos mis afectos, por saber acompañarme en las buenas y en las malas.

Y a mí, por haber sido capaz de no rendirme hasta encontrar este camino que me apasiona y me hace feliz.

RESUMEN

El presente trabajo final de grado fue realizado sobre la empresa Lozada Viajes, la cual cuenta con una amplia trayectoria en el mercado, tiene su casa central en la ciudad de Córdoba y además posee franquicias distribuidas en todo el país. A través del análisis de situación se obtuvo un diagnóstico en el cual se detectó cierto descuido del área de recursos humanos y falta de estrategias relacionadas a la marca empleadora. Es por ello que el eje central del trabajo se basó en la implementación del *employer branding* y en la contratación de un profesional de recursos humanos, persiguiendo el objetivo de mejorar la imagen de la marca para así aumentar la atracción, retención y motivación de los colaboradores a fines de aumentar sus ganancias un 10%.

Palabras clave: marca empleadora, profesional de recursos humanos, implementación, contratación.

ABSTRACT

This final degree project was carried out on the company Lozada Viajes, which has a long history in the market, has its main in the city of Córdoba and also has franchises distributed throughout the country. Through the situation analysis, a diagnosis was obtained in which a certain neglect of the human resources area and lack of strategies related to the employer brand were detected. That is why the main focus of the work was based on the implementation of employer branding and the hiring of a human resources professional, aiming to improve the brand image in order to increase the attraction, retention and motivation of employees in order to increase profits by 10%.

Keywords: employer branding, human resources professional, implementation, recruitment.

INDICE

<i>Introducción</i>	3
<i>Análisis de situación</i>	6
Análisis PESTAL.....	7
Las 5 fuerzas de Porter.....	10
Análisis FODA.....	11
<i>Marco teórico</i>	13
Marca empleadora.....	13
Responsable de Recursos Humanos.....	14
Plan de carrera.....	14
Atracción y retención de talento	15
<i>Diagnóstico y discusión</i>	16
<i>Plan de implementación</i>	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Alcances	18
Acciones.....	18
Capacitación acerca de la marca empleadora	18
Contratar un profesional de Recursos Humanos.....	19
Crear un plan de desarrollo profesional	20
Marco de tiempo de la implementación de la propuesta.....	22
Evaluación de impacto de la implementación	23
<i>Conclusión</i>	26
Recomendaciones	27
<i>Referencias</i>	28
<i>Anexos</i>	30
Anexo I: Entrevista Alejandro Chialva – Gerente general	
Anexo II: Modelo de capacitación marca empleadora	
Anexo III: Perfil de puesto – Responsable de RR.HH	
Anexo IV: Modelo ejemplo plan de carrera 1	
Anexo V: Modelo ejemplo plan de carrera 2	

INTRODUCCION

Lozada Viajes es una reconocida empresa de turismo fundada en la ciudad de Córdoba. Sus inicios se remontan al año 1987 donde Cecilia Trigo, junto con su marido Facundo Lozada, decidieron abrir su propio negocio. Ya para el 1990, sus cuatro hijos se sumaban a la compañía y comenzaban a trabajar.

Fue en el año 2003 donde Lozada empieza a expandirse, comenzando por la venta de los viajes de negocios a las empresas de la ciudad y siguiendo con la apertura de sus 3 primeras sucursales: dos en Córdoba y una en Buenos Aires.

En 2009 Lozada Viajes es elegida por VISA como la empresa de turismo preferida en el interior de Argentina, lo que implicó el comienzo de la tendencia del financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing.

En el año 2011 el operador mayorista OLA adquiere Triad Tours y se convierte en el principal proveedor de Lozada viajes.

Años más tarde, en el 2014, Juan Cruz, uno de los hijos, se pone al frente de la empresa y renueva el equipo de trabajo.

En el año 2016, en busca de la omnicanalidad y de alcanzar un público más joven *aggiornándose* a las nuevas tendencias, se inauguró el canal de venta online, una página web para adquirir viajes.

Desde el 2013 hasta la actualidad, Lozada Viajes lleva inaugurando más de 53 franquicias distribuidas a lo largo y ancho del país, en 12 provincias.

Hoy en día cuenta con tres unidades de negocios: por un lado, la red de franquicias. En segundo lugar, su canal de venta online y por último el tour operador, donde a través de contratos y convenios con grandes cadenas hoteleras y aerolíneas brinda la venta de paquetes tanto a sus franquiciados como a otras agencias de viaje.

Además, a partir del 2021, la compañía se asoció con la empresa LM seguros con el fin de ofrecerles este nuevo servicio a sus clientes, por lo que ahora Lozada Viajes es también LOZADA SEGUROS. (Centro Franchising, s/f)

Existen diferentes temáticas en el accionar de Lozada que son dejadas a un lado. En primer lugar, comenzaremos sosteniendo que la correcta gestión de la marca empleadora dentro de una organización es de vital importancia tanto para atraer talentos a que trabajen con nosotros, como así también para que elijan día a día continuar dentro de la empresa.

Este concepto y temática no está aun fuertemente desarrollado y mucho menos en Argentina. Es por ello que las organizaciones no lo incluyen en su agenda, por lo que reside cierta importancia en darle entidad a este criterio para poder reforzar nuestra marca.

Sin embargo, existen organizaciones que llevan a cabo investigaciones acerca de la relevancia de gestionar la marca empleadora dentro de nuestra compañía. Una de ellas es Randstad (2021), empresa que brinda servicios de Capital Humano. En su *Employer Brand Research*, estudio cuantitativo-descriptivo sobre el atractivo de las compañías como marca empleadora, revela que, por ejemplo, el desarrollo profesional se encuentra en el top 3 de los factores más importantes que buscan los potenciales empleados, por tercer año consecutivo (p. 12).

Por otra parte, otro de los principales problemas que presenta la compañía es que no posee ninguna planificación para el desarrollo profesional de sus colaboradores.

En cuanto al plan de carrera profesional de los colaboradores, según María Fernanda Pereyra (2018) en su Proyecto de Grado titulado “Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa”, realizado en la ciudad de Córdoba, algunos de los beneficios que de él devienen son “una mayor motivación de los empleados que perciben una posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional, repercute en un mejor desempeño y compromiso en su trabajo y el consiguiente beneficio para la empresa” (p. 15).

Otro factor relevante, es que a través de la formación y capacitación de los colaboradores consiguientemente se podrá ofrecer escalar hacia mejores puestos, construyendo así un desarrollo y plan de carrera. “Esto proporciona una reorganización de los puestos en la empresa cubriendo sus necesidades y permitiendo a su vez la satisfacción de los empleados” (Pereyra, 2018, p. 18). Siguiendo el concepto planteado por la autora, esto no sólo impactará en la motivación de los empleados, sino que también favorecerá al

reclutamiento interno evitando así los costos de tiempo y dinero que implica el reclutamiento externo.

Adicionalmente, no se realiza un correcto seguimiento y gestión de las franquicias. Cada franquiciado opera libremente en cómo gestiona sus recursos humanos, contaduría interna o redes sociales. En caso de que necesiten cierta asesoría se encuentran a disposición, pero no existen procesos a seguir delimitados para que todos operen de la misma manera.

Es importante que se gestione un plan de marca empleadora (la cual, como se mencionaba anteriormente, se trata de un concepto novedoso) para así diferenciarse y fomentar el atractivo de trabajar en la firma, teniendo en cuenta la alta exigencia y acceso a la información por parte de los candidatos, quienes eligen cada vez con mayor rigurosidad el lugar donde trabajar.

A su vez, es relevante para la compañía crear un plan de desarrollo de carrera para atraer personal idóneo y calificado, como así también motivar a aquellos que ya se encuentran trabajando en la empresa.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Lozada, además de las más de 53 franquicias alrededor del país, cuenta con su casa central en Córdoba Capital y junto con el Tour Operador conforman las 3 unidades de negocio de esta compañía.

La casa central, donde se nuclean todas las decisiones y servicios externos de soporte, cuenta con tres organigramas. En primer lugar, se encuentra el de “Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional”, seguido por el organigrama de gestión de productos propios y finalizando con el Gestión administrativa, contable y financiera. El directorio está compuesto por Juan Cruz Lozada, Amelia Ferrer y Gabriela Alasia.

Además, Lozada cuenta con políticas a fines de guiar el accionar y estrategias. La identidad corporativa se basa en ellas como pilares y son los siguientes: política comercial, política de seguridad y salud ocupacional, de recursos humanos y financiera y administrativa.

Todo ello lo plasman en su misión, visión y valores, que serán expuestas a continuación.

MISION: “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.” (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3RoHAGX>)

VISION: “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.” (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3RoHAGX>)

VALORES: “Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer, Relaciones asociativas.” (Canvas, 2022, <https://bit.ly/3RoHAGX>)

A través de una entrevista (la cual se encuentra detallada en el anexo n° I) con Alejandro Chialva, Gerente General de Lozada, se pudo relevar y adentrar en qué situación se encuentra hoy en día la compañía.

Actualmente la casa central cuenta con 25 colaboradores. Alejandro comenta que, luego de la pandemia, comenzaron a enfocarse no en la expansión de franquicias, sino en el fortalecimiento de la parte interna de la casa central. Gracias a la certificación ISO 9001 con la que cuentan, tienen todas sus áreas delimitadas. Es por eso que ahora se encuentran dirigiendo sus esfuerzos a pulir estas áreas y dejarlas funcionando lo mejor posible.

Sin embargo, no sólo la situación interna es importante, sino que también el macro contexto en el que está inmersa una compañía es de suma importancia. La situación del país (tanto desde lo político hasta lo social) afectan de manera directa en el desempeño de la misma. A continuación, se describirá a través de un análisis PESTAL la situación actual en Argentina.

Análisis PESTAL

Factores políticos

El actual presidente de Argentina es Alberto Fernández del partido Frente de Todos. Electo en el año 2019, Fernández cursa su tercer año de presidencia. Se puede decir que uno de los hechos políticos más relevantes en el último tiempo es que Argentina tuvo 3 Ministros de Economía en menos de un mes. En el 2019, junto con la asunción de Fernández, el economista Guzmán iniciaba su período como Ministro. En medio de tensiones con el gobierno por decisiones económicas adoptadas por ellos, Guzmán presentaba su renuncia el pasado 2 de Julio. Dos días después, era asignada como nueva ministra la economista Silvia Batakis, quien, a pesar de sus esfuerzos por calmar los revuelos y tensiones, no logra continuar y presenta su renuncia 24 días después. Ese mismo día, se asigna al tercer y actual ministro de Economía, Sergio Massa. (Mala Espina Check, 2022)

Todos estos cambios afectan de manera directa en el presente y futuro de Argentina, generando inflación, desestabilización e incertidumbre. Tal como expone Mohamed A. El-Erian, uno de los expertos en finanzas más influyentes en el Wall Street, esta situación “desestabilizará aún más los mercados en Argentina”. (Infobae, 2022, <https://bit.ly/3QwhMs3>).

Factor económico

Argentina es uno de los países con mayor inflación en el mundo. En los primeros 7 meses del corriente año, según el INDEC, el IPC tuvo un aumento del 46,2%. Esto afecta directamente en la economía de los argentinos, disminuyendo su capacidad de ahorro y de poder utilizar el dinero para disfrute, tal como lo es el turismo. (INDEC, 2022)

Sumado a esto, el dólar turista cuenta con dos cepos: uno del 45% del impuesto de las Ganancias y otro 30% del impuesto PAIS. De esta manera se dificulta cada vez más la posibilidad de los viajeros de poder vacacionar en el exterior, afectando directamente a las agencias de viajes (Infobae, 2022).

Factor social

La sociedad está atravesando la salida de un contexto pandémico donde se tuvo que transcurrir momentos de gran incertidumbre, miedo y restricción de la libertad tal como se la conocía. El COVID-19 no dejaba otra opción que refugiarse en los hogares bajo una estricta cuarentena para cuidar la salud. Esta cuarentena en Argentina se extendió por más de un mes. Además, las restricciones respecto a las posibilidades de hacer turismo y los viajes duraron más de un año. Es por eso que hoy en día se puede observar un gran aumento en los deseos de viajar de los ciudadanos, quienes luego de estar encerrados tanto tiempo y con el temor de lo que pudiese suceder se toman la vida de otra manera. Singerman y Makón (2021), consultoría dedicada al turismo y economía, demuestran en su estudio sobre el Consumo y Turismo en Argentina que el 52% de los encuestados aumentaron sus ganas de viajar luego de la pandemia. Además, mientras las edades van aumentando, estos deseos van disminuyendo; mientras que el 68,2% de los “Cenntenials” aumentaron sus deseos de viajar, los “Baby Boomers” lo hacen en el 41,9%.

Factor tecnológico

El auge de la tecnología marcó un hito en la historia de los negocios. Hay quienes no pudieron seguir la tendencia y quedaron atrás, y quienes estuvieron a la par y la utilizaron para crecer aún más.

Las agencias de viaje no son la excepción y muchas, al igual que Lozada, crearon páginas web para que los usuarios puedan realizar compras a través de su teléfono móvil o computadora, abarcando un segmento que años atrás no existía.

Según el estudio anual de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, la sección de PASAJES Y TURISMO quedó en el quinto lugar de los rubros que más facturaron en el 2021, con un crecimiento del 293% con respecto al 2020 (Mensajero, 2022).

Sin embargo, la tecnología también permite acceder a los ciudadanos a muchísima información tal como páginas de *bloggers* o sitios de recomendaciones donde se puede encontrar todo tipo de información: a qué hora es conveniente comprar los vuelos, a través de qué aerolínea, o “los 10 mejores hostales para alojarse”. Así, los viajeros tienen la posibilidad de armar su itinerario por fuera de las agencias de turismo, accediendo directamente a comprar los tickets de avión en las páginas de las aerolíneas, reservando hoteles, y demás.

De esta manera, se puede ver cómo la tecnología impacta tanto de manera positiva como negativa a las agencias de viaje.

Factor ambiental

Argentina cuenta con gran diversidad de ecosistemas y paisajes para visitar: Montes, Andes, la Antártida, mares... Frío o calor; aventura o relax; variedad de opciones abundan el territorio Argentino para hacer turismo. Es por eso que tanto los ciudadanos argentinos como personas alrededor de todo el mundo elijen año tras año nuestro país para vacacionar. Los *World Travel Awards*, conocidos como “los oscars del turismo”, declararon a Argentina como “Destino líder de América del sur” (Ministerio de Turismo y Deporte, 2021).

Factor legal

El actual gobierno impulsó en 2020 el llamado PreViaje, programa creado a modo de incentivo para el sector turístico. El PreViaje consta en la preventa turística (a nivel nacional), donde se le reintegra al turista adherido el 50% del valor de su viaje, para que pueda utilizarlo en restaurantes y comercios adheridos durante sus vacaciones. Esta decisión

política es una ayuda económica enorme que atrae cientos de ventas y clientes para agencias como Lozada (Ministerio de Turismo y Deporte, s/f).

LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

Es necesario también adentrarse en el micro contexto de la organización para tener una mirada más detallada. Es por eso que a continuación se analizará, a través de las 5 fuerzas de Porter, lo siguiente:

Rivalidad competitiva

Lozada cuenta con varios competidores los cuales tienen posicionamientos diferenciales gracias a diversos factores, tales como: canales online y offline y canales físicos (franquicias). Los principales son Despegar, Almundo, Ola y TDH, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo, ya que existen muchos actores que ofrecen servicios para las agencias de viajes: cadenas hoteleras, aerolíneas de todas partes del mundo, empresas de excursiones y transporte. Esto se traduce en que las agencias tienen amplia variedad de proveedores a la hora de elegir a quién comprarle sus servicios.

Poder de negociación de los clientes

Lozada cuenta con dos grupos de consumidores: por un lado, quienes consumen la marca, es decir las franquicias. Ellos tienen una rentabilidad diferencial, asesoramiento por parte de la Casa Central y la solidez de la marca, entre otros. Por el otro lado, los viajeros, quienes consumen directamente el viaje, quienes realizan la compra dirigida, la experiencia y cuentan con apoyo ante imprevistos que puedan suceder durante el viaje. Ambos grupos de clientes tienen la posibilidad de adquirir los productos a través de otro lugar que no sean Lozada, lo que les concede mayor poder de negociación. En el caso de las franquicias, pueden comprar los paquetes a otros mayoristas. Y en cuanto a los viajeros, tienen muchas agencias de viajes a las cuales recurrir para elegir la que mejor se adapte a sus requerimientos y presupuesto.

Amenaza de nuevos participantes

La amenaza de nuevos participantes en el mercado de las agencias de viajes es hoy intensa, ya que es un servicio que está en pleno auge, como lo son los viajes. Sin embargo, existen varios requisitos legales para poder operar como agencia, tales como ser idóneo (es decir contar con un título en turismo) y generar todos los registros en los organismos necesarios, generando una barrera de entrada intensa.

Amenaza de productos sustitutos

En cuanto a los productos sustitutos se identifican como amenaza los sitios web para la compra de vuelos, hoteles, excursiones y paquetes. Allí se pueden encontrar infinidad de ofertas y destinos donde los viajeros pueden diseñar su viaje sin la necesidad de hacerlo a través de una agencia de viaje, ahorrándose así el costo adicional que podría cobrar la misma.

ANÁLISIS FODA:

Tabla 1- Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> • CERTIFICACION ISO 9001 • NUMEROSAS FRANQUICIAS • SERVICIOS EXTRA TALES COMO SEGURO DE VIAJE • AÑOS DE TRAYECTORIA • OMNICANALIDAD 	<ul style="list-style-type: none"> • IMPLEMENTACION DE OPCIONES DE FINANCIAMIENTO • DIGITALIZAR LOS PROCESOS OPERATIVOS
<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • FALTA DE SEGUIMIENTO A LAS FRANQUICIAS • FALTA DE PLAN DE DESARROLLO PARA LOS COLABORADORES • PÉRDIDA DE TIEMPO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN POR FALTA DE PROFESIONALES EN EL ÁREA DE RRHH. 	<ul style="list-style-type: none"> • CRECIMIENTO DE PAGINAS SUSTITUTAS • DECLIVE EN LA ECONOMÍA DE LOS CIUDADANOS

FUENTE: elaboración propia (2022).

Como se mencionaba anteriormente, a través de la entrevista con el Gerente General se pudo profundizar acerca de la situación actual de Lozada Viajes, más específicamente en el área de Recursos Humanos. Tal como se relataba, Lozada tiene todas sus áreas definidas. Sin embargo, en relación a Recursos Humanos, no cuentan con un profesional responsable del área. Esto podría estar generando un ambiente de incertidumbre entre los empleados, ya que la falta de un área de Recursos Humanos en funcionamiento deriva en que no tengan a quién acudir, y que, además, no se estén planeando proyectos específicos del área. También relata que la liquidación de haberes es realizada por alguien externo, y el reclutamiento y selección están a cargo de él y de la gerente comercial. Alejandro comenta que una vez que finalicen con el fortalecimiento interno, planean establecer un responsable del área para que se ocupe en su totalidad, ya que, al estar las tareas repartidas entre diferentes personas, se pierde mucho tiempo.

Referente a los incentivos que reciben los colaboradores, menciona beneficios y accesos a precios diferenciales en la compra de paquetes y pasajes. Ante la consulta sobre si cuentan con un plan de carrera para sus empleados, contesta que no, que lo manejan de manera individual dependiendo del perfil. Esto denota cierta informalidad en un proceso tan importante como lo es el plan de carrera, descuidando la oportunidad de desarrollar de manera oportuna aquellos talentos latentes dentro de la organización, desperdiciando también la oportunidad de exhibirlo a modo de atractivo para posibles candidatos. Incluso se desaprovecha la gestión del mismo para utilizarlo en la planificación de promoción interna conjuntamente con necesidades futuras.

MARCO TEÓRICO

En el siguiente marco teórico se aborda, en primer lugar, el concepto de marca empleadora a fines de comprender el mismo en su totalidad, desde la concepción en su surgimiento hasta la actualidad. También se mencionan diferentes autores que teorizan acerca del rol del profesional de Recursos Humanos, a la vez que se complementa con escritos acerca del plan de carrera profesional y sobre la atracción y retención del talento, con la finalidad de alcanzar una mirada integral con respecto a estos cuatro conceptos.

Marca empleadora

Los primeros teóricos en hablar sobre marca empleadora fueron Amber y Barrow en la revista *Journal of Brand Management*, buscando unir dos disciplinas en una sola: los recursos humanos y el marketing. Allí nace, entonces, el término de marca empleadora. Según estos autores, citados por Druetta (2020) en su Trabajo Final de Grado, la marca empleadora es el conjunto de beneficios funcionales (actividades de desarrollo y/o útiles), económicos (recompensas materiales o monetarias) y psicológicos (sentimientos como pertenencia, dirección y propósito) proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora.

Rodriguez-Tarodo, Recuero Vitro y Blasco Lopez (2018), en su libro *“Employer Branding, cómo atraer y retener talento en 5 pasos”* definen el concepto de una manera más reciente como “la imagen de empleador que tenemos de una organización fruto de la oferta de valor comunicada y experimentada en la relación con ella” (p. 36).

A su vez, señalan también que las organizaciones precisan cumplir con sus objetivos y, para ello, requieren personal talentoso y calificado. Al mismo tiempo, los colaboradores necesitan sentirse satisfechos y reconocidos por su rendimiento, compromiso y esfuerzo. Los autores identifican a la marca empleadora como noción que da respuesta a estas necesidades, tanto desde el lugar del empleado como de la organización (Recuero Vitro, Blasco Lopez y Rodriguez-Tarodo, 2018).

Por su parte, los autores del libro *“comunicación e imagen corporativa”*, determinan la marca empleadora como la manera en que la empresa construye su estrategia de marketing para el mercado (Rodriguez Ardura y Jimenez Zarco , 2007).

Responsable de Recursos Humanos

Dessler (2009), define en su libro la administración de personal como el proceso de “contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados” (p. 2). Algunas de las acciones que podemos encontrar en este rol son realizar análisis de puestos, planear necesidades actuales y futuras de personal, capacitar y desarrollar o proporcionar incentivos, entre otros. Es necesario que la administración de Recursos Humanos (RH) sea gestionada para evitar pérdida de tiempo y dinero en la contratación errónea, la rotación, para que los colaboradores no trabajen haciendo el “mínimo esfuerzo” y que todo ello afecte en la eficacia de la compañía.

Por su parte, Mondy (2010), identifica a los responsables de RH como socios estratégicos de la empresa, fusionando las metas de la organización con las necesidades de los recursos humanos para la consecución de planes y resultados concretos. Es necesario que se aseguren de que los colaboradores den apoyo a la misión de la empresa.

Atracción y retención de talento

Horacio Andrade (2011), en el libro “*El factor ADR*” menciona que la atracción del talento humano consiste en la acción de la compañía de asegurar de seleccionar en cantidad y calidad a las personas necesarias para cumplir sus objetivos. En tanto a la retención, es la capacidad de generar condiciones para mantener el talento humano dentro de ella.

Sue Browell (2002), autor del libro “*retenga con éxito a sus empleados en una semana*” menciona que, contrario al imaginario común, la retención del personal comienza mucho antes de que el colaborador ingrese a trabajar en la empresa. La misma inicia desde la reputación que tiene la compañía: si es reconocida como un buen lugar para trabajar, la manera en que están redactados los anuncios de trabajo e incluso hasta el proceso de selección están implicados en la retención del personal, siendo aspectos que influirán en la atracción de personas adecuadas.

Plan de carrera

Mejías (2008) define el plan de carrera como “el proceso mediante el cual las personas identifican y ponen en marcha ciertas acciones para alcanzar sus metas de carrera” (p. 24).

Werther y Davis (2008) en su libro “*Administración de recursos humanos*” enumeran diferentes beneficios que se desprenden de gestionar la planificación del capital humano, tales como la coordinación de las carreras con las necesidades futuras de personal o el desarrollo de aquellos empleados con talento latente. Además, cuando los colaboradores perciben que la compañía tiene interés en el desarrollo de sus carreras individuales, generan mayor lealtad, arraigo y pertenencia hacia la organización, disminuyendo la tasa de rotación.

Los autores mencionan también la importancia de que las oportunidades profesionales brindadas por las organizaciones sean conocidas por todos los empleados. El área de recursos humanos debe asegurarse de ello, generando reuniones o boletines para que la información esté al alcance de todos los colaboradores (Werther y Davis, 2008).

Para hablar sobre las carreras profesionales, Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler (2007), en su libro “*La gestión de los recursos humanos*” mencionan la teoría de Holland, la cual se ocupa de los factores que influyen en la elección profesional y la adecuación entre el individuo y el entorno. Siguiendo esta teoría, las personas buscan aquellos entornos donde puedan poner en práctica sus habilidades y capacidades, expresar sus actitudes, problemas y papeles sociales.

De esta manera, quedan expuestos los conceptos centrales que guían este trabajo y destacan la importancia de hacer hincapié en ellos. Se evidencia que la marca empleadora es un concepto central del cual se pueden desprender incontables beneficios si se le otorga el espacio y atención necesaria. Si se administra un correcto desarrollo de los planes de carrera de los colaboradores, el mismo se podrá gestionar, incluir y dar a conocer a través del desarrollo de la marca empleadora que realice la compañía, para así favorecer y gestionar de mejor manera la atracción y retención de talento.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Lozada viajes forma parte de uno de los mercados más importantes y en crecimiento de los últimos tiempos, como lo es el turismo. Además, como factor diferencial, cuenta con años de trayectoria que la colocan en una posición distintiva frente a su competencia. No obstante, a lo largo de todo el desarrollo presentado se pueden identificar ciertas dificultades que acarrea la compañía, siendo de crucial importancia la limitada atención puesta en la gestión de sus recursos humanos, la cual deviene en diversas problemáticas.

Este dilema se desencadena principalmente por la falta de un responsable encargado del departamento de recursos humanos, generando retrasos en los tiempos de ejecución de tareas relacionadas al área y escasa atención a las posibles necesidades de los colaboradores. Una de las temáticas dejada de lado debido a esta situación es el desarrollo de la planificación de carrera de los trabajadores, la cual, si fuera tomada en cuenta de la manera correspondiente, generaría compromiso e interés tanto en los empleados actuales como en los futuros, provocando motivación y aumentando su productividad. Por el contrario, si el plan de carrera continúa siendo implementado de manera informal, no prosperará de manera exitosa, ya que para que lo sea, debe ser conocido y difundido entre los trabajadores. Los colaboradores no se sentirán motivados a progresar ya que no conocen de manera clara sus posibilidades de escala en la compañía, o aquellos posibles candidatos no encontrarán en la empresa el desarrollo de carrera como un atractivo por el cual optar trabajar en ella.

A su vez, tampoco gestionan la marca empleadora, desaprovechando los beneficios que de ella devienen. A través de la misma, Lozada podría posicionarse de una mejor manera afectando no sólo a su público interno sino también externo. Mediante el *employer branding* la organización atraerá personal idóneo, abarcando así también otro concepto descuidado en Lozada, como lo es la atracción y retención del talento. De no llevar adelante estas estrategias la competencia podría establecerse más firmemente aprovechando esta debilidad.

Es fundamental que Lozada comience a darle el espacio que merece y necesita el área de Recursos Humanos, para así poder atender las tendencias actuales y gestionar el talento humano de manera que repercuta en la satisfacción de los mismos, a fines de mejorar el ambiente laboral, rendimiento y competitividad en el mercado. Afrontar y responder a esta necesidad supone reconocer a los empleados, lo cual repercutirá directamente en la

satisfacción de los mismos, generando fidelización y sentimiento de pertenencia, implicando un aumento en la productividad. Además, al atraerse candidatos apropiados y cualificados a través de la marca empleadora, a nivel cuantitativo, aumentarán las ganancias de la compañía.

Como se relató anteriormente, el mercado del turismo cuenta cada vez con más productos sustitutos y maneras de que las personas prescindan de las agencias de turismo. Allí radica la trascendencia de que Lozada utilice como ventaja competitiva aquello con lo que los competidores (tales como sitios web) no cuentan: los recursos humanos.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Objetivo general:

Implementar la marca empleadora en la empresa Lozada Viajes y designar un profesional de RR.HH, aumentando la retención y atracción de talento hacia la empresa a fines de incrementar la motivación, mejorando las ganancias de la compañía.

Objetivos específicos:

- Capacitar acerca de la gestión de marca empleadora a los mandos medios y altos para explotar este recurso y aumentar la retención y atracción.
- Contratar un profesional de Recursos Humanos para estructurar y profesionalizar los procesos del área.
- Crear e implementar el plan de desarrollo profesional, buscando a través del mismo el posicionamiento de la empresa como lugar atractivo para trabajar.

Alcance

Geográfico: la propuesta se implementará en la Casa Central de Lozada Viajes, situada en la calle Juan Antonio Lavalleja 785, en la ciudad de Córdoba Capital.

Temporal: el plazo de ejecución de la propuesta se proyecta a cinco meses, comenzando a fines de abril hasta septiembre del 2023. Dicha fecha fue escogida teniendo en cuenta la temporada baja en el rubro.

Contenido: capacitación teórico-práctica acerca del concepto de “marca empleadora” dirigido a mandos medios y altos.

Acciones:

Capacitación acerca de la marca empleadora

La finalidad de la capacitación es que los mandos altos y medios comprendan el propósito de este concepto y la importancia de comenzar a implementarlo en su organización. De esta manera, luego se podrá transmitir de manera transversal a las diferentes áreas.

Es necesario que Lozada se diferencie de sus competidores para gozar de ventaja competitiva, y para ello es imprescindible que aumente la motivación de sus empleados al mismo tiempo que atrae talento idóneo a su organización, logrando así el aumento de productividad y por consecuencia, su rentabilidad.

Si bien Lozada cuenta con un responsable de Brand Marketing (Guillermo Cuello), éste no se especializa en marca empleadora. Es por ello que la capacitación (anexo III) en la misma será llevada a cabo por una consultora especialista en el tema, que dictará 4 módulos diferentes comenzando por la definición del concepto; demostrando las diferentes formas de aplicarla; los beneficios que de ella devienen y finalizando con ejercicios prácticos. La formación estará acompañada de material audiovisual a fines de volverla más didáctica. Serán dos encuentros de tres horas cada uno, distribuido en dos semanas, comenzando en la última semana de abril y finalizando la primera de mayo. Se contratará servicio de catering para mejorar el ambiente.

- Recursos financieros involucrados: honorarios de Agencia MOVE (capacitadora) (\$55.000), sala de reuniones (\$0), cañón propio para proyectar la presentación (\$0), catering (\$8.000).
- Responsable: Agencia MOVE.
- Destinado a: mandos medios y altos.
- Duración total: 6 horas.

Contratar un profesional de Recursos Humanos:

Para que las organizaciones funcionen correctamente es necesario que exista alguien que se responsabilice de todo lo correspondiente a sus colaboradores. Desde 2020, Lozada tiene vacante el área de Recursos Humanos. Es por ello que se contratará alguien idóneo para este puesto, con el propósito de que se encargue de las actividades esenciales (tales como reclutamiento/selección) de las cuales se están ocupando Juan Cruz Lozada y (presidente) y Laura Stancov (gerente comercial), como también comenzar a delinear estrategias como por ejemplo beneficios y prestaciones para aumentar la satisfacción y motivación de los colaboradores. La acción tendrá una duración total de un mes y medio. El sueldo promedio en el mercado de un profesional de recursos humanos ronda los \$210.000,

el cual será el valor que cobrará el nuevo colaborador de Lozada. Los honorarios por el reclutamiento y selección serán los correspondientes al 50% del sueldo de la posición.

En primera instancia, el 1 de mayo, se revisará el perfil del puesto (anexo II) dado que puede haber quedado desactualizado, y, si es necesario, se actualizará de acuerdo con las necesidades actuales.

Se creará una oferta de trabajo en Computrabajo donde se reclutarán perfiles durante 7 días.

Transcurrido ese período, el 8 de mayo se filtrarán aquellos currículums que se adapten a los requerimientos del puesto.

Al día siguiente, las secretarías se contactarán a los candidatos preseleccionados y agendarán reuniones presenciales para la semana del 15 del corriente mes.

En la cuarta semana de mayo se evaluarán los resultados de las entrevistas y se seleccionará al candidato que mejor se adapte al perfil.

En la primera semana de junio, se contratará a la psicóloga Evelyn Maroni para realizar el examen psicotécnico y al sanatorio Lavoris para los preocupacionales.

En la segunda semana, ya con todas las instancias de entrevistas y administrativas finalizadas, comenzará a trabajar en la compañía el nuevo responsable de área de Recursos Humanos.

- Recursos financieros involucrados: salario responsable de Recursos Humanos durante los meses de implementación de la propuesta (sueldo proporcional junio \$168.000 + sueldo julio, agosto y septiembre \$630.000 + SAC \$105.000, contribuciones patronales equivalentes al 24% \$191.520. Total = \$1.094.520), honorarios Evelyn Iglesias (\$105.000), psicotécnico (\$5.000), preocupacional (\$4.000).
- Responsable: Evelyn Iglesias, Evelyn Maroni, Lavoris.
- Duración total: un mes y medio.

Crear un plan de desarrollo profesional:

El plan de desarrollo de un colaborador es una hoja de ruta que establece diferentes objetivos profesionales a alcanzar, al mismo tiempo que identifica aquellas habilidades actuales y necesarias para ir escalando hacia esas metas. Este documento funciona como motivador para aquellos empleados que se encuentran trabajando en la compañía y como cautivador de los posibles candidatos, ya que muestra las posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro del lugar de trabajo.

Uno de los puntos débiles de Lozada es que la compañía no cuenta con plan de desarrollo para sus colaboradores. Es por ello que, una vez introducido el concepto de marca empleadora en la empresa, los pasos a seguir para comenzar a trabajar e instalar los planes de desarrollo serán los siguientes: en la última semana de mayo se creará un modelo de plan de desarrollo (anexo III y IV), se implementará con los colaboradores y se dará a conocer a través del *employer branding*, con el propósito de exhibir las oportunidades de crecimiento que ofrece la empresa, posicionándola como un lugar atractivo para trabajar.

Una vez disponible el modelo de plan de carrera, el responsable del área de recursos humanos comenzará a implementarlo. El mismo estará disponible para utilizar a partir de la primera semana del mes de junio. Desde ese momento, a través de reuniones con los colaboradores, se irán trazando los planes personales con cada uno de los 21 empleados de Lozada. Se distribuirá de la siguiente manera: 2 reuniones con cada colaborador, comenzando con una reunión cada uno, y una vez que finalicen los 21 encuentros, se comenzará con la segunda de cada uno. Se destinarán 4 días por semana, un día por cada colaborador, durante 10 semanas y media, finalizando la primera semana de agosto.

Durante el primer mes de implementación del plan de carrera (desde la segunda semana de agosto y la primera de septiembre) el área de Recursos Humanos deberá trabajar en conjunto con el responsable de *Brand Marketing* para delinear la estrategia que se llevará a cabo relacionada con este nuevo concepto introducido en la compañía, a fines de darlo a conocer para aquellos los posibles candidatos. Guillermo, el responsable del área de Marketing, comenzará con dichas acciones a partir de la segunda semana septiembre.

- Recursos financieros involucrados: honorarios Evelyn Iglesias por 10 horas trabajadas, siendo el valor hora \$2.000 (\$20.000).

- Duración: 4 meses y 1 semana.
- Responsable: Evelyn Iglesias, Guillermo Cuello (responsable de *Brand Marketing*), responsable de Recursos Humanos.
- Destinado a: colaboradores actuales y futuros de cualquier rango.

Marco de tiempo de implementación de la propuesta

Acciones		Abril				Mayo				Junio					Julio				Agosto					Septiembre			
Semanas		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Capacitación acerca de M.E	Capacitación ME																										
Contratación de profesional de RR.HH	Corrección del perfil de puesto																										
	Creación de oferta en Computrabajo																										
	Filtración de CV's																										
	Coordinación de entrevistas																										
	Entrevistas																										
	Evaluación de las entrevistas y selección de candidato																										
	Psicotécnico y preocupacional																										
	Incorporación del colaborador																										
Creación del plan de desarrollo profesional	Creación del plan de carrera modelo																										
	Reuniones con los colaboradores para trazar los planes de desarrollo personales																										

Valores en pesos ganancia neta actualizados por año	
Ganancia neta 2018	22.792.452,07
Inflación 2019 (53,8%)	12.262.339,21
Ganancia neta 2019	35054791,28
Ganancia neta 2019	35.054.791,28
Inflación 2020 (36,1%)	12.654.779,65
Caída del rubro en año 2020 (-77,2%)	27.062.298,87
Ganancia neta 2020	20647272,07
Ganancia neta 2020	20647272,07
Inflación 2021 (50,9%)	10.509.461,48
Caída del rubro en el año 2021 (-85%)	17.550.181,25
Ganancia neta 2021	13.606.552,30
Ganancia neta 2022	13.606.552,30
Inflación 2022 HASTA 09/2022 (66,1%)	8.993.931,07
Ganancia neta 09/2022	22.600.483,37

Fuente: elaboración propia (2022).

El objetivo de la propuesta es incrementar las ganancias de Lozada un 10%, lo que arroja un resultado de \$2.260.048,44.

La inversión total que la compañía deberá incurrir al implementar esta propuesta es de \$1.381.921,93 y se desglosa de la siguiente manera:

Costos:

- Capacitación ME Agencia MOVE \$55.000
- Servicio de catering \$8.000
- Psicotécnico \$5.000
- Preocupacional \$4.000
- Sueldo responsable R.H \$1.094.520
- Honorarios Evelyn Iglesias (contratación profesional RR.HH y creación del modelo de plan de desarrollo) \$125.000
- Honorarios Evelyn Iglesias (creación de la propuesta): 4% sobre el beneficio de la propuesta, TOTAL \$90.401,93

Tomando en cuenta toda esta información, el cálculo del ROI para nuestra propuesta queda representado de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\$2.260.048,44 - \$1.381.921,93}{\$1.381.921,93} \times 100 = 64\%$$

De este modo, queda expuesto el cálculo del retorno de la inversión. El mismo arroja un resultado positivo, lo cual significa que la implementación de la propuesta resulta beneficiosa, y que por cada \$100 invertidos la empresa tendrá un retorno de \$64.

CONCLUSIÓN

A lo largo de todo el reporte de caso y con la ayuda de diferentes herramientas, se identificaron diversos factores (tanto internos como externos) que afectan el correcto desenvolvimiento de Lozada, con la finalidad de trabajar sobre ellos para mejorar aquellas falencias que obstaculizan el óptimo funcionamiento de la compañía.

Lozada es una empresa de gran envergadura. Sin embargo, se puede advertir que, a nivel interno, no le dan el espacio y atención necesaria a su capital humano. Desde el año 2020 el área de Recursos Humanos se encuentra vacante, dejando al descubierto la falta de interés puesta en la misma. Consecuentemente, procesos tales como reclutamiento, selección, beneficios y todo lo referido a los colaboradores se encuentra entorpecido. Por último, se pudo detectar que Lozada no cuenta con planes de carrera para incentivar el crecimiento profesional de sus empleados. Es por ello que, a través de diferentes acciones, como por ejemplo la contratación de un profesional de Recursos humanos, se estructurará y formalizarán los procesos del área, a fines de gestionar todas las actividades concernientes a la fuerza de trabajo de una manera eficiente, generando un aumento en la satisfacción de los empleados, favoreciendo la atracción y retención, y ocupando al mismo tiempo el rol de socio estratégico con la organización. Adicionalmente, se creará un modelo de plan de carrera para instalarlo en la empresa y ponerlo en práctica, estimulando el desarrollo profesional de los colaboradores, lo cual trae aparejado amplios beneficios como la promoción interna y motivación.

Todos los aspectos mencionados no sólo repercuten en la imagen que tienen los colaboradores acerca del lugar en que trabajan, sino también en la apreciación que pueden llegar a hacer desde el exterior los posibles candidatos. Por lo tanto, una vez solucionadas desde raíz las dificultades del área de RR.HH y con sus procesos más estabilizados, para dar respuesta a esta temática, se realizará una capacitación acerca de la marca empleadora con el objetivo de comenzar a implementar estrategias buscando posicionar a Lozada como un lugar atractivo para trabajar, tanto para sus colaboradores actuales como así también potenciales.

La contribución central se basa en darle espacio, tiempo y atención al capital humano para, a través del resultado obtenido, gozar de ventaja competitiva con respecto a

sus competidores. La implementación de la propuesta agregará valor a sus procesos, al mismo tiempo que significará un gran crecimiento a nivel interno en Lozada, logrando un aumento en sus ganancias.

Siendo conscientes del rol estratégico que ocupan los recursos humanos en las organizaciones, se advierte que dedicarle esfuerzos, tiempo y dedicación al área que de ellos se ocupa brinda innumerables mejorías a la compañía. Además, resulta interesante comprender que a través de la marca empleadora podemos utilizar el marketing (tan empleado en los tiempos que corren) y fusionarlo con los recursos humanos para generar un impacto positivo en ellos.

Recomendaciones

Se recomienda, a futuro, que el responsable de Recursos Humanos realice reuniones con los colaboradores para hablar acerca de la implementación de los planes de carrera, para así tratar de cerca aquellas vivencias de los empleados respecto a este nuevo proyecto puesto en marcha e ir puliendo y tomando en cuenta aquellas sugerencias/apreciaciones, siempre en busca de aumentar la motivación de los colaboradores.

Por otra parte, se sugiere realizar evaluaciones de desempeño para detectar aquellas áreas en las que fueran necesarias diferentes tipos de capacitaciones, con el objetivo de hallar posibles baches en las funciones que cada colaborador tiene asignado, como así también acompañarlos en el crecimiento y camino de sus planes de carrera.

Sumado a todos los tópicos mencionados anteriormente, se pueden encontrar en Lozada otras falencias en las cuales se debería tomar acción con posterioridad. Se sugiere realizar un manual operativo a fines de que las franquicias sigan procesos operativos, es decir, que cuenten con actividades estandarizadas para lograr la uniformidad en el accionar de los diferentes puntos de venta. Dentro del manual operativo se pueden encontrar documentos útiles tales como herramientas para la promoción de la marca, conjuntos de tareas e información acerca de los puestos de trabajo. Esto posibilita tener un mayor control sobre las franquicias, favoreciendo también el logro de un idioma común entre todas ellas, consolidando la identidad de marca a lo largo de todo el país.

REFERENCIAS

- Andrade, H. (2011). *El factor ADR: atracción, desarrollo y retención del talento*. Editorial: Palibrio.
- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Editorial: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (2007). *La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Druetta, B. (2020). *Plan de posicionamiento de Marca Empleadora para la empresa A.J. & J.A. Redolfi S.R.L* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina.
- INDEC. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Argentina.
- Mejías, C. (2008). *Planeamiento de Carrera y Cambio Laboral: reflexiones y ejercicios*. Editorial: Pearson Education Argentina S.A.
- Wayne Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Pereyra, M.F. (2018). *Propuesta de un plan de carrera en el área de Finanzas de una Empresa* (Tesis de grado). Instituto Universitario Aeronáutico, Córdoba.
- Randstad Argentina. (2021). *Randstad Employer Brand Research*. Argentina.
- Rodriguez Ardura, I., Jimenez Zarco, A.I. (2007). *Comunicación e imagen Corporativa*. Editorial: UOC.
- Rodriguez-Tarodo, A., Recuero Virto, N., Blasco López, M.F. (2018). *Employer Branding: atraer y comprometer el talento en 5 pasos*. Editorial: Pearson Educación S.A.

Singerman y Makon. (2021). *Estudio de consumo y turismo*. Argentina.

Werther, W.B., Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. Editorial: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Canvas (2022). Información de empresa Lozada Viajes. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/17084/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>

Centro Franchising. (2021, 23 de Julio). *"Lozada Viajes es también Lozada Seguros"*. CentroFranchising. Recuperado de <https://centrofranchising.com/lozada-viajes-es-tambien-lozada-seguros/>.

Infobae. (2022, 4 de Julio). *"Desestabilizará aún más a los mercados en Argentina": la advertencia de una de las figuras de Wall Street sobre el cambio de ministro de Economía*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/07/04/desestabilizara-aun-mas-a-los-mercados-en-argentina-la-advertencia-de-una-de-las-figuras-de-wall-street-sobre-el-cambio-de-ministro-de-economia/>

Infobae. (2022, 13 de Julio). *Dólar turista: el Gobierno aumentó de 35% a 45% el recargo para las compras en el exterior*. Infobae. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/07/14/mas-cepo-al-turismo-el-gobierno-aumento-10-el-recargo-para-las-compras-en-el-exterior/>

Mala Espina Check. (2022, 29 de Julio). *Por qué Argentina tuvo tres ministros de Economía en un mes: la salida de Guzmán*. Mala Espina Check. Recuperado de

<https://www.malaespinacheck.cl/mundo/2022/07/29/por-que-argentina-tuvo-tres-ministros-de-economia-en-un-mes/>

Mensajero. (2022, 15 de Marzo). *El eCommerce de pasajes y turismo creció un 293 %*.

Mensajero Web. Recuperado de <https://mensajero.com.ar/2022/03/15/el-ecommerce-de-pasajes-y-turismo-crecio-un-293/>

Ministerio de Turismo y Deportes. (2021, 21 de Octubre). *Argentina elegida como "Destino líder de América del Sur" en los World Travel Awards*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-elegida-como-destino-lider-de-america-del-sur-en-los-world-travel-awards>

Ministerio de Turismo y Deportes. (s/f). *Previaje*. Argentina.gob.ar. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>

Anexo n° I: Entrevista Alejandro Chialva – Gerente general

—¿En qué situación se encuentra la organización hoy en día? ¿Cuentan con algún plan estratégico? ¿Cuántas franquicias de Lozada hay?

- Hoy en día la casa central cuenta con 25 colaboradores, distribuidas principalmente en el tour operador, administración y diseño gráfico. Contamos con 53 franquicias distribuidas a lo largo del país, la mayoría en la provincia de Córdoba y Buenos Aires. Actualmente no estamos teniendo un plan agresivo de desarrollo de franquicias, más bien estamos enfocándonos en fortalecer las estructuras internas que gracias a la pandemia pasamos por un gran impacto y estamos reorganizándonos.

—¿Tienen área de Recursos Humanos? ¿Cómo está compuesta y funciona?

- Lozada al ser una empresa certificada por normas ISO, cuenta con todas las estructuras y áreas definidas. Contamos con el área de Recursos Humanos pero, sin embargo, desde la pandemia, no hay una persona responsable de la misma. La parte de PayRoll lo hace un servicio externo, y yo (Gerente General) y la Gerente Comercial nos ocupamos de la parte de reclutamiento y selección. La idea es que, dentro de este fortalecimiento interno en el que estamos trabajando, incorporar a algún especialista para el área.

—¿Qué tipo de beneficios e incentivos se brindan a los colaboradores?

- Tenemos beneficios propios de nuestra industria tales como beneficios en la compra de paquetes turísticos, pasajes aéreos y acceso a precios diferenciales.

—¿Existe un plan de carrera para los colaboradores? Si la respuesta es no, ¿alguna vez pensaron en gestionarlo? Si la respuesta es sí, ¿En qué consta?

- No contamos con un plan de carrera, lo manejamos de manera individual de acuerdo a los perfiles. Somos una compañía completamente abierta a los cambios, hay colaboradores que pasaron por dos o tres áreas, siempre intentando estimular y empujar para que estas cosas sucedan.

—¿Qué falencias crees que se encuentran en esta área y cómo están siendo tratadas?

- Como falencia te podría decir que hoy en día, al estar trabajando de esta manera sin ningún responsable centralizado, hay cuestiones que nos cuestan más, tales como la gran demora que tenemos cuando hacemos búsqueda de personal, que no sucedería si hubiera una persona que se encargara de organizar las entrevistas, armar calendarios, etc. Hoy tenemos que hacerlo junto con otras responsabilidades entonces se demora un poco mas. También creo que con un responsable dedicado podríamos enfocarnos en crear beneficios mas estructurados, que, si bien existen algunos, se podría ser mas creativo y pensar otras cosas para poder implementar.

Anexo n° II: Modelo de capacitación Marca Empleadora

Capacitación marca empleadora	
MÓDULO 1	¿Qué es la marca empleadora?
MÓDULO 2	Escenarios y estrategias para implementar la M.E
MÓDULO 3	¿Qué beneficios obtengo con la implementación de la M.E?
MÓDULO 4	¡A practicar!

Anexo n° IV: Modelo ejemplo plan de carrera 1

MODELO EJEMPLO PLAN DE CARRERA PROFESIONAL PARA LOZADA VIAJES

CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	
POSICIÓN 1	FECHA ESTIMADA
Asistente de recepción	Posición actual
POSICIÓN 2	FECHA ESTIMADA
Ventas y operaciones de productos propios	1-2 años
POSICIÓN 3	FECHA ESTIMADA
Diseño y promoción de productos propios	4 años
POSICIÓN 4	FECHA ESTIMADA
Gerente de productos propios	6 años

Fuente: elaboración propia (2022).

Anexo n° V: Modelo ejemplo plan de carrera 2

META PROFESIONAL 1	
Posición: posición que se aspira obtener	
Nombre:	Candidato
Fecha estimada para alcanzar la posición:	¿En cuánto tiempo se estima alcanzar la posición deseada?
Aptitudes actuales:	¿Cuáles son las fortalezas del candidato?
Obstáculos:	¿Cuáles son las dificultades y obstáculos con las que cuenta el candidato?
Planificación para superar los obstáculos:	¿Qué estrategias se utilizarán para vencer los obstáculos?
Requisitos y aptitudes requeridas:	¿Cuáles son los requerimientos del puesto para poder ocuparlo?
Estrategias para la consecución de los requisitos y aptitudes:	¿Cómo se conseguirá capacitar al personal en los requisitos y aptitudes necesarias?
Coordinador del desarrollo:	¿Quién estará a cargo de coordinar, supervisar y guiar el plan de desarrollo del colaborador?
META PROFESIONAL 2	
Posición: posición que aspira obtener	

Fuente: elaboración propia (2022).