

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Trabajo Final de Grado



“Crecimiento de Marca Empleadora – Lozada Viajes”.

Alumna: Cinthya Elizabeth Gamarra

DNI: 37756075

Legajo: VRHU18714

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Lugar y año: Lanús, 2022

Profesor tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

En primera medida quiero agradecer a Lucas Soler, por ser un pilar fundamental en mi vida y por empujarme a seguir durante toda la carrera.

A mi mamá y mi papá por enseñarme valores, principios y sobre todo a ser feliz.

A mis suegros por acordarse de cada parcial y acompañarme en el paso a paso.

A mis hermanos, cuñado y concuñada por darme aliento.

A mi sobrina por existir.

A mis tres compañeras de carrera y a mi primera tutora que sin ellas no hubiera sido igual.

A mis amigos que fueron un gran apoyo.

A mis mascotas porque con cada mirada me hacen más feliz.

Por último, a mí misma por ser la primera mujer de muchas más que vendrán de mi familia en finalizar una carrera universitaria. Se lo dedico a todas ellas.

¡GRACIAS!

Resumen

El presente trabajo final de grado tuvo como objetivo demostrar que dar crecimiento a la marca empleadora de Lozada Viajes es de suma importancia, ya que mejora el posicionamiento de la organización. Cabe destacar que la empresa se dedica al turismo y cuenta con sucursales distribuidas en toda la Argentina.

En el análisis se observó que Lozada Viajes cuenta con diversas problemáticas identificadas como la falta de retención de personal calificado y no contar con un plan de desarrollo. Por lo que rediseñar la marca va a darle mayor visibilidad de manera interna y externa. Las acciones para alcanzar el objetivo son, mejorar el Campus Lozada para que la empresa cuente con una comunicación interna fluida y clara. A su vez mediante encuestas de clima laboral escuchar a los empleados y generar así mayor retención de talentos, y por último implementar un plan de carrera para motivar a los colaboradores.

La finalidad de este plan de implementación es aumentar un 10% la rentabilidad de Lozada Viajes en un corto plazo.

Palabras clave: Marca empleadora, comunicación, retención del personal, plan de desarrollo.

Abstract

The objective of this final degree project was to demonstrate that giving growth to the Lozada Viajes employer brand is of the utmost importance, since it improves the positioning of the organization. It should be noted that the company is dedicated to tourism and has branches distributed throughout Argentina.

In the analysis, it was observed that Lozada Viajes has various problems identified as the lack of retention of qualified personnel and not having a development plan. Therefore, redesigning the brand will give it greater visibility internally and externally. The actions to achieve the objective are to improve the Lozada Campus so that the company has fluid and clear internal communication. In turn, through work environment surveys, listen to employees and thus generate greater talent retention, and finally implement a career plan to motivate employees.

The purpose of this implementation is to increase the profitability of Lozada Viajes by 10% in the short term.

Key words: Employer brand, communication, staff retention, development plan.

Índice

Introducción	4
Análisis de la situación	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Análisis de las 5 fuerzas de PORTER:</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	15
Marco Teórico	17
<i>Marca Empleadora o employer Brand</i>	17
<i>Retención del Personal</i>	18
<i>Plan de carrera</i>	18
Diagnostico	20
<i>Conclusión Diagnóstica</i>	20
Plan de implementación	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	22
<i>Acciones y recursos</i>	23
<i>Fortalecer la marca perfeccionado el Campus Lozada</i>	23
<i>Hallar prácticas de retención de personal</i>	24
<i>Crear un plan de desarrollo profesional</i>	25
<i>Medición de la propuesta</i>	27
<i>Evaluación de las acciones propuestas</i>	27
Conclusión	29
<i>Recomendaciones</i>	29
Bibliografía	31
Anexos	34
Anexo I – Encuesta	34
Anexo II – Consultora.....	35
Anexo III - Organigramas	36
Anexo IV – Plan de Desarrollo	38
Anexo V - Diagrama de Gantt.....	40
Anexo VI - Presupuesto	40
Anexo VII - Indec	41

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analiza la empresa Lozada Viajes, autoproclamada empresa y familia al mismo tiempo, la cual, a su vez, tiene su llamado *Espíritu Lozada* que desarrollaremos luego. El análisis se realiza con el propósito de mejorar su marca empleadora, ya que su objetivo es conquistar la excelencia.

Lozada Viajes cuenta con más de 30 años de trayectoria, fue fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido Facundo Lozada, luego en el año 1990 se incorporaron sus hijos, los cuales sumaron mejoras a la empresa, como viajes de negocios. Posteriormente en el año 2004 se abren sus primeras tres sucursales, dos ubicadas en Córdoba y una tercera, que los deja ganar territorio, localizada en Buenos Aires. Cabe destacar que Lozada Viajes es la Agencia de viajes más grande de Argentina en franquicias turísticas, contando actualmente con varias sucursales en hasta 12 provincias. Finalmente, en 2009 fue elegida por VISA como la empresa preferida en el interior de Argentina, alineándose a la Misión que años posteriores Juan Cuz Lozada, hijo, define al tomar las riendas de la compañía.

Dicha organización posee su casa central en la provincia de Córdoba, situada en Lavalleja 785, Pisos 2, 3 y 6. Su cartera de productos es muy variada, cuenta principalmente con servicios nacionales e internacionales de vuelos, hotelería, trenes cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como en aéreos. Por otro lado, cuenta con Lozada tour operador, la cual se destaca en el área internacional.

Como se indicó anteriormente, la empresa tiene su llamado *Espíritu Lozada*, que crea, mantiene y hace evolucionar día a día con arduo trabajo. A continuación, expondremos a qué hace referencia esta expresión:

Queremos ser un valioso lugar donde trabajar. Sabemos que las personas que colaboran en la empresa le dan vida a diario, por eso tienen el derecho de trabajar en un lugar saludable, orgánico, transparente; donde se valoran los talentos, la diversidad, la generosidad, el respeto, la confianza y aprendizaje continuo. Somos impulsores de crear un ambiente inspirador y de desarrollo. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

A su vez, se informa que Lozada Viajes es una empresa líder en turismo y cuenta con la siguiente identidad corporativa.

Visión

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

Misión

Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión.

Valores

Calidad, calidez, creatividad, integridad, maestría en el hacer, relaciones asociativas. (Canvas, Universidad Siglo 21, 2022).

A continuación, se desarrolla la temática elegida para este Trabajo Final de Grado a través de una serie de antecedentes. Primeramente, se indica que es una Marca Empleadora para los lectores que se lo pregunten, en base a la información brindada por la investigación llamada “Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora” de Blasco-López realizada en Madrid – España en el año 2014. Luego, mediante una Tesis de Maestría realizada por Carolina Tosini en Mar del Plata – Argentina en el año 2020. Por último, se menciona un estudio realizado por Randstad en el año 2022, empresa internacional que realiza investigaciones en diversas compañías relacionadas a su marca empleadora y se comenta lo indicado por la CEO, Andrea Ávila.

El employer branding o proceso de construcción de la marca del empleador es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa. El objetivo del employer branding es

desarrollar la marca de la organización de cara a los empleados como uno de los públicos de la misma. (Blasco-López, 2014, pp. 34-53).

Por otra parte, la Tesis de Maestría realizada por Carolina Tosini en Mar del Plata – Argentina en el año 2020 nos trae un panorama actual y un análisis de lo importante que es trabajar en la Marca Empleadora (ME). Teniendo en cuenta que, la empresa de análisis tiene carencias en el cuidado y retención del capital humano, ya que no cuenta con un plan de desarrollo para sus empleados. Si bien, posee motivación e incentivo, los mismos no son suficientes. Por esta razón, confirmamos que sería beneficioso crear una estrategia de mejoramiento de la marca empleadora.

Tosoni indica que actualmente la opinión de los empleados, en base a su experiencia laboral es mucho más valorada, ya que se toman en cuenta para el futuro de la empresa. Esto ocurre, debido a que los nuevos candidatos tienen en cuenta la imagen de la compañía a la que quieren pertenecer. Por lo tanto, una vez más se llega a la conclusión de que la Marca Empleadora, es determinante para el futuro y la reputación de cualquier empresa.

Para ir dándole a un cierre a los antecedentes, se toma como ejemplo el estudio efectuado sobre Mercado Libre por Randstad, empresa internacional que realiza investigaciones representativas de la marca empleadora, dentro de diversos países. En esta oportunidad Mercado libre se consagró en lo más alto de las preferencias de los trabajadores argentinos, por segundo año consecutivo (2021- 2022). Andrea Ávila (2022), CEO de Randstad para Argentina y Uruguay, comentó que tener una marca empleadora sólida, atractiva, potente, es lo más importante para marcar la diferencia, sobre todo en el contexto actual que se atraviesa debido a la salida de la pandemia, la cual dejó a la fuerza laboral más empoderada y con nuevos intereses. Contar con una marca sólida, da ventajas a la hora de atraer y retener talentos calificados.

Por último, se puede mencionar que queda evidenciado que es muy importante la mejora en la marca empleadora de cualquier compañía ya que esto permite retener y atraer talentos, lo cual es una carencia para nuestra empresa bajo análisis en lo que se está trabajando. A su vez, Lozada Viajes necesita un crecimiento en su marca, para poder alcanzar otros objetivos que la misma posee. Siendo estos, la omnicanalidad, crecimiento

del tour operador, expansión de las franquicias y crecimiento de Campus Lozada. Si bien es muy interesante y desafiante de alcanzar todo lo mencionado, ya que requiere de mucho mérito, la finalidad de este TFG es que Lozada Viajes se convierta en referente ante las demás compañías, promoviendo el compromiso y empoderamiento de sus actuales y futuros colaboradores.

Análisis de la situación

Tal como se describe anteriormente Lozada Viajes, cuenta con una amplia trayectoria en el rubro turístico, siendo una de las empresas más reconocidas en Argentina.

La organización mencionada busca lograr la omnicanalidad, lo cual es sumamente necesario para trabajar la amenaza que afronta en base a su Análisis Foda. La omnicanalidad es un concepto nuevo, por lo que pasamos a informar a que hace referencia.

la omnicanalidad es un paso decisivo para ofrecer una atención completa y satisfactoria a los clientes y dar la máxima visibilidad a una empresa. Las compañías más valoradas son aquellas que logran implementar la empatía en sus relaciones comerciales y son capaces de comprender perfectamente a sus clientes (...) Es un proceso que requiere esfuerzo e inversión pero es imprescindible para no quedarse atrás y seguir creciendo. (Great Place to Work, 2016 - <http://www.greatplacetowork.es>).

Por otra parte, para darle crecimiento a su Marca Empleadora es necesario enfocarse en el cuidado y retención del capital humano, haciendo foco en la motivación e incentivos y generando un plan de desarrollo. Cabe destacar que el proceso de reclutamiento y selección se hace mediante referidos del rubro, publicaciones en redes sociales o medios especializados. A su vez, la empresa cuenta con programa de pasantías con diversas universidades, lo que permite atraer futuros talentos.

Una vez que el personal ingreso en la organización, Lozada Viajes cuenta con la posibilidad de constante capacitación en su campus virtual, al que tiene acceso cada empleado. En esta herramienta pueden encontrar diversos contenidos, entre ellos, capacitaciones de cadenas hoteleras, sobre destinos, sobre técnicas de ventas, etc. Además, los miembros de las franquicias asisten a capacitaciones externas. Por otra parte, tiene la idea de desarrollar y perfeccionar su programa de comisiones e incentivos y contar con un plan de desarrollo profesional planificado.

Por último, su idea es focalizarse en el crecimiento del tour operador y expansión de las franquicias, por lo que resulta conveniente ampliar la cantidad de contratos existentes con cadenas hoteleras y navieras, manteniendo el nivel jerárquico de empresas importantes a nivel mundial. En cuanto a la expansión de franquicias si bien es un objetivo para el mediano plazo este se podría extender, ya que primeramente hay que apuntar a buscar una estabilidad con las franquicias existentes, debido a que, si bien existe contacto diario con las mismas, las visitas son anuales y pasan a segundo plano, por lo que es necesario generar mayor fluidez.

En cuanto al análisis del contexto macro-micro de la empresa, se utilizaron diversas herramientas. Primeramente, ahondaremos en el Análisis PESTEL, en la cual se analizaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, que podrían influir en el desarrollo de la empresa. Es importante mencionar que a nivel mundial nos encontramos dejando atrás una pandemia, lo cual repercute en la situación actual del país.

Análisis PESTEL

- Factores Políticos:

Argentina atravesó el pico de la pandemia en 2020, contando con impedimentos turísticos debido al confinamiento, lo cual repercutió fuertemente en el rubro mencionado, pero no todo fueron malas noticias para el turismo. A continuación, se citará la información encontrada en la página de Argentina.gob.ar, que explica que es el PREVIAJE y para que sirvió, el cual fue lanzado en plena pandemia.

El Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación lanzó el programa “Previoaje”, mediante el cual se brindará un crédito por el 50% del total de los gastos realizados a quienes adquieran sus vacaciones para 2021 antes del final de 2020, que podrá utilizar tanto en ese viaje como en otras compras dentro del rubro turístico en Argentina durante todo el 2021. (Argentina.gob.ar, 2020).

Cabe destacar que el programa PREVIAJE reactivó el turismo y dio posibilidades a los argentinos de volver a salir del confinamiento, disfrutando de unas vacaciones diferentes, con un beneficio importante en cuanto a lo monetario. Es importante mencionar que hoy en día, se está por realizar el tercer lanzamiento del programa mencionado que tanto éxito tuvo.

- Factores Económicos:

La economía argentina atravesó una crisis debido a la situación que se vivió a nivel mundial - COVID-19. Cabe destacar que, el programa “PREVIAJE” benefició fuertemente al turismo interno, lo cual favoreció la economía del país.

A su vez, podemos mencionar como factores críticos de Argentina el endeudamiento con el FMI y la inflación.

Con respecto al FMI, el Banco Mundial informa que

a comienzos de 2022 se alcanzó un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional por un nuevo Programa de Facilidades Extendidas (EFF por sus siglas en inglés). Con una duración de 30 meses y cuatro años y medio de gracia, este programa permitirá al país posponer sus vencimientos con el organismo y fortalecer sus reservas en el corto plazo. Dentro de los compromisos asumidos, se encuentra la consolidación fiscal gradual - alcanzando el equilibrio en 2025- junto con la reducción del financiamiento monetario del déficit. (Banco mundial, 2022 - <https://www.bancomundial.org>).

En cuanto a la inflación, “Después del pico de 7,4% en julio, la inflación se desaceleró en agosto, aunque permanece en niveles muy elevados.” (Ámbito, 2022).

- Factores Sociales:

La sociedad al igual que el país atraviesa una “normalidad” diferente. Esta nueva normalidad que se transita en el mundo genera opiniones encontradas entre la población, pero se destaca entre los habitantes, cada vez más, las ganas de viajar. A su vez, podemos indicar que la pandemia hizo que el mundo utilice mucho más la virtualidad, lo cual es beneficioso para el turismo, ya que sin importar las sucursales físicas con las que cuente cada empresa, un potencial cliente puede acceder a comprar un viaje desde la comodidad de su hogar. Lo cual se estudió por Morero H. y pasamos a citar.

La digitalización, por tanto, ha dado un impulso a la rentabilidad de diversos negocios. En primer lugar, han crecido los beneficios de los negocios tecnológicos basados en la virtualidad ya preexistentes, rentabilizando aún más los modelos de negocios basados en el big data y la inteligencia artificial. Las corporaciones tecnológicas han sido grandes beneficiarios de los efectos del confinamiento social y la expansión de la vida virtual. (Morero, 2020).

- Factores Tecnológicos:

La tecnología es cada vez más importante a nivel mundial. Es importante destacar que, con la llegada de las redes sociales, las empresas de diversos rubros empezaron a tener más impacto y llegada en las personas.

Haciendo referencia a las empresas de turismo, podemos indicar que mediante redes sociales se realizan muchas ventas, debido a que como indica Domínguez a continuación, hubo muchos cambios en la sociedad. “El comportamiento del viajero ha cambiado sustancialmente a raíz de la digitalización de la sociedad, que ha mejorado exponencialmente el uso de las TIC en los últimos meses de 2020” (Domínguez, 2021, p. 154).

- Factores Ecológicos:

El contexto ambiental está tomando cada vez mayor relevancia. En Argentina, se impulsó fuertemente la ecología, puntualmente la separación de residuo, el reciclaje, el compostaje, entre otras.

Existen agrupaciones que se dedican a recolectar material reciclable, como por ejemplo las llamadas *botellas amor*, “son botellas de plástico rellenas de papeles de plásticos de un solo uso” (Buenosaires.gob.ar, 2022). “Con estas botellas se produce madera plástica, que posteriormente se utiliza para la construcción de bancos, mesas, composteras, etc.” (Buenosaires.gob.ar, 2022).

Cabe destacar que la Ley provincial N° 10208 Ley de política ambiental de la Provincia de Córdoba, determina la política ambiental provincial para la gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable que promueva una adecuada convivencia de los habitantes con su entorno en el territorio de la Provincia. (Gobierno de la Provincia de Córdoba).

Asimismo, Lozada Viajes cuenta con una política ambiental, la que conocemos mediante CANVAS (2022), en la que se proclama por velar por el uso de los recursos naturales, prevenir y controlar aspectos ambientales para reducir el impacto negativo sobre el medioambiente y elegir las herramientas e instrumentos de trabajo, instalaciones, equipo, capital y otros recursos no solo por su capacidad de lograr resultados, sino por la preservación y la calidad.

- Factores Legales:

Existen diversas leyes, decretos y resoluciones a cumplir en el ámbito del turismo, ya que esta es una actividad de interés mundial.

Pasamos a detallar la que se destaca LEY NACIONAL DE TURISMO - Ley 25.997 - Sancionada Diciembre 16 de 2004. La presente ley tiene por objeto el fomento, el desarrollo, la promoción y la regulación de la actividad turística y del recurso turismo 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.

Por otra parte, podemos indicar que en el año 2018 Lozada Viajes obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO (certificación de calidad ISO 9001).

A continuación, tal como se indica anteriormente para analizar el contexto micro de la empresa, se implementará la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, que nos permite determinar la competencia y rivalidad en la industria en la cual está inserta la empresa, y nos permite observar las oportunidades de inversión y rentabilidad.

Análisis de las 5 fuerzas de PORTER:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Lozada Viajes cuenta con amplia trayectoria y reconocimiento, por lo que actualmente no existen nuevos competidores que se consideren amenazas. Cabe destacar que la crisis que atraviesa Argentina, debido a la pandemia mundial, puede ser uno de los motivos por lo que no contamos en el país con nuevas agencias. Sin embargo, aun si contáramos con agencias nuevas, la marca que generó Lozada Viajes a lo largo de estos años, su reputación en el mercado, hacen que los compradores lo vuelvan a elegir una y otra vez.

- Rivalidad entre competidores existentes:

El rubro del turismo en Argentina/Latinoamérica es muy amplio, por lo que resulta difícil destacar. Si bien, Lozada Viajes cuenta con muchos beneficios, el déficit con otras empresas de su igual envergadura es el poder de financiamiento, lo cual es muy visto por los compradores a la hora de elegir una

agencia/plataforma de compra y la visibilidad que posee a diferencia de otras empresas con los mismos servicios.

Sus principales competidores son: Despegar.com, Al mundo.com, Ola/Transatlántica, TDH, Booking.com, Grupo GEA, TripAdvisor y Agencias de viaje de diferentes aerolíneas.

- Amenaza de productos y servicios sustitutos:

Tal como indicamos con anterioridad al contar con diversos competidores, el riesgo de productos y servicios sustitutos es amplio. De todas formas, Lozada Viajes cuenta con canales de venta online, presencial y el tour operador. Este último, marca la diferencia ya que cuenta con contratos con las cadenas hoteleras y navieras más importantes a nivel mundial, como así también con aerolíneas comerciales, lo cual le permite brindar servicios exclusivos. Asimismo, uno de sus objetivos es poder contar con un crecimiento en el tour operador.

- Poder de negociación del proveedor:

Lozada Viajes posee pocos proveedores, la mayoría son empresas grandes y pymes, entre algunos monotributistas. Esto los ayuda en el momento de negociación de precios, ya que los proveedores no pueden prescindir de la facturación que se le otorga. De todas formas, la empresa se encuentra en un proceso de búsqueda de proveedores nuevos.

- Poder de negociación del cliente:

La empresa cuenta con clientes individuales y franquicias. Sus principales clientes son pocos, pero importantes, dejando un gran volumen de facturación.

Para atraerlos, según dice en Canvas (2022), Lozada Viajes, se basa en el contacto directo: Se contactan con el cliente buscado. Se concierta un encuentro. Se lleva un portfolio con muestras de los productos disponibles. Se concreta el contrato si el cliente da el visto bueno.

A su vez, cuenta con una política de calidad, la cual hace especial foco en la visión humana, interés por el bien común, conocimiento profundo de las partes interesadas, cultura de confianza y creatividad, producción de calidad, uso responsable de recursos, relaciones asociativas y líderes participativos.

Análisis FODA

- Fortalezas:
 - Posicionamiento de marca en Argentina.
 - Red de franquicias.
 - Amplia trayectoria en el rubro.
 - Atención personalizada de clientes y proveedores.
 - Excelente clima laboral.
 - Equipo de trabajo con muchas ganas.
 - Variedad de servicios.
- Debilidades:
 - Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información offline.
 - Falta de seguimiento en la gestión hacia franquicias.
 - Falta de expertise tecnológico.
 - Falta de alternativa de medios de financiación para los viajeros.
 - No cuenta con plan de carrera para sus empleados.
- Oportunidades:
 - El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial (Crecimiento de la industria).
 - Desembarco de *low cost* en Argentina y nuevas rutas.

- Autorización del Banco Central de la República Argentina (BCRA) para la venta de moneda extranjeras.
 - Lanzamiento segunda marca.
 - Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores).
 - Omnicanalidad.
 - Expansión de franquicias.
- Amenazas:
 - Crecimiento agresivo por parte de la competencia online principalmente.
 - Inestabilidad del país.

En base al análisis realizado, se llega a la conclusión de que Lozada Viajes, cuenta con muchas fortalezas y oportunidades para conquistar la excelencia que busca, si bien esto no es fácil de lograr, tampoco es imposible, requiere de tiempo y dedicación.

Podemos destacar que Lozada Viajes se encuentra en crecimiento constante, impulsando la omnicanalidad, apuntando a la expansión de franquicias, brindando posibilidades *low cost* en Argentina y nuevas rutas.

A su vez, es importante mencionar que la empresa tiene un excelente posicionamiento de marca en Argentina, pero como dijimos anteriormente todavía hay mucho en lo que trabajar.

Con respecto a sus debilidades y amenazas podemos indicar que se está trabajando fuertemente para reducirlas, siempre y cuando este en sus posibilidades. Referido a eso, existen debilidades que se pueden convertir en oportunidades, ya que la carencia de un plan de desarrollo en sus empleados es una oportunidad para generar nuevas ventajas, creando un plan correcto y generando mejores incentivos colaboramos con la marca empleadora.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan conceptos que se relacionan con la temática tratada a lo largo del Trabajo Final de Grado, las cuales corresponden a diferentes autores. Los conceptos por tratar son: marca empleadora o *employer brand*, retención del personal y plan de carrera.

Cabe destacar que, en esta nueva normalidad la relación entre los empleados y la empresa ha mutado, por lo que vamos a ir de lo general a lo particular, ya que el primer concepto se relaciona directamente con el hecho de atraer y retener al personal, para luego introducir el plan de carrera que toda empresa necesita.

Marca Empleadora o employer Brand

El termino mencionado, se inició en el año 1996 por Barrow y Ambler en su escrito llamado "*The employer brand*". En donde se indica que "employer brand" (marca empleador) es, en resumen, la importancia para una empresa de ser percibida como un lugar atractivo para trabajar. Las empresas que cuentan con un buen employer brand, manifiestan tener una mayor tasa de retención, sobre todo entre sus personas más altamente calificadas, además son capaces de atraer a los mejores candidatos fácilmente, lo que permite incrementar su productividad y sumar conceptos positivos a la marca.

Por otra parte, Gordhan K. Saini profesor en educación gerencial en Mumbai, India, en un artículo realizado en el año 2013 indica que "La marca del empleador es una herramienta de marketing eficaz que ayuda a las organizaciones a proyectar su imagen distintiva en la mente de los solicitantes potenciales y a posicionarlos como el empleador preferido".

A su vez, Alles indica lo siguiente "El concepto "marca de Recursos Humanos hace referencia a la valoración positiva que dentro de una organización posee el área de RRHH, producto de la eficacia de su gestión". (Alles, 2014, p. 216)

Retención del Personal

El mercado laboral siempre fue competitivo, por lo que resulta de suma importancia retener y atraer al talento humano.

Según Nazario en el año 2006 en su investigación llamada “Beneficios y motivación de los empleados” menciona que la atracción y retención de los mejores talentos disponibles en el mercado laboral, está estrechamente relacionada con la cantidad y calidad de beneficios que la empresa ponga a disposición. Si bien no es el único factor que permite atraer y retener al personal, es uno de los más importantes.

González, en su investigación llamada “Estrategias de retención del personal” realizada en el año 2009 menciona que la retención de capital humano hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa”.

Por último, Prieto Bejarano en su investigación realizada en el año 2013 indica que la importancia de la retención de personal corresponde a que, si un talento clave se va de la organización, esta va a tambalear, ya que no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquellos empleados que son considerados talentosos. Se sabe que existen empleados calificados dentro de la empresa que generan rentabilidad y hacen que el negocio fluya, por lo que su ausencia, sin duda, dificultaría los objetivos de rentabilidad. Es muy importante identificar a los candidatos a retener, como así también generar una marca que atraiga candidatos con este ímpetu.

Plan de carrera

Como mencionamos anteriormente, se considera necesario contar con beneficios en las empresas para que los empleados de una organización estén motivados a quedarse en ella, por lo que se suele buscar por el capital humano el famoso pan de carrera.

Berbel (2012) en su libro “*Manual de Recursos Humanos*”, indica que el plan de carrera es un programa de gestión y desarrollo del talento humano. Para él, el plan cuenta con varios factores importantes a considerar y esto hace que sea una herramienta de gran importancia. Los factores que menciona son la planificación de puestos, logros, las necesidades de acuerdo con la persona-equipo y área de trabajo.

A su vez, Según Snell y Bohlander (2013) en su libro “*Administración de recursos humanos*” menciona que el plan carrera consiste en la integración directa y plena del empleado con la organización a partir de la identificación de sus capacidades y destrezas, que le permita tener crecimiento al interior de la organización.

De esta manera, para finalizar podemos indicar que la correcta gestión en la marca empleadora trae aparejado diferentes beneficios, los cuales pueden afectar positivamente a la gestión organizacional, pudiendo contar con mayor retención y compromiso de los trabajadores los cuales son de suma importancia para cualquier organización.

Por otra parte, la retención del personal calificado es de suma importancia, puesto que en base a ellos se pueden alcanzar las metas de una empresa y planificar objetivos futuros. Es por esta razón que el plan de carrera es necesario, ya que es un beneficio muy buscado entre los empleados a la hora de decidir quedarse o ingresar a una compañía.

Diagnostico

De acuerdo con la información recabada, se detectó como problemática que, Lozada Viajes no posee para el entorno externo una imagen 100 % conocida, debido al crecimiento agresivo y al mayor poder de financiamiento por parte de la competencia. Esto se debe a que cuenta con deficiencia en su marca empleadora, falta de comunicación interna y a eso se suma una carencia en la retención y atracción del talento humano junto a la mala elección de no incluir el desarrollo de carrera como un beneficio de la organización.

Trabajar en la marca empleadora potencia la imagen tanto externa como interna de la empresa, lo cual se ve reflejado automáticamente en los clientes y empleados, actuales y futuros. Por lo que es de suma importancia, ya que se relaciones de lleno con la retención y atracción del capital humano calificado, siendo esta una pieza fundamental. Es necesario tener en cuenta que los empleados destacados son vitales en una organización, por lo cual motivarlos a quedarse y atraerlos es clave para un funcionamiento interno de calidad.

Por otra parte, contar con un plan de desarrollo le da sentido de pertenencia a sus empleados y de esta manera se cuenta con propuestas de su parte que ayuden a la compañía a crecer. Las motivaciones son muy amplias, si bien el factor económico siempre es importante, darle al recuso la posibilidad de poder crecer en su actividad profesional hace que el objetivo de la empresa se vuelva un objetivo propio, porque su esfuerzo no solo ayudaría a la compañía, sino que también los ayudaría a cada uno de ellos.

Conclusión Diagnóstica

Considerando todo lo expuesto y teniendo en cuenta el contexto actual de la empresa, queda evidenciado que es elemental rediseñar la marca empleadora de Lozada Viajes, con el objetivo de darle mayor visibilidad a su marca de manera interna y externa.

Esto trae aparejado la comunicación interna, atracción y retención del empleado calificado, por lo que a su vez es fundamental motivar a los mismos creando un plan de desarrollo e incentivándolos a utilizar las herramientas con las que la empresa cuenta como es el Campus Lozada para la comunidad.

Finalmente, esta implementación beneficiara económicamente a la compañía, aumentando su rentabilidad en un 10%, ya que contara con mayor cantidad de empleados de alto nivel, los cuales se encontrarán motivados y su rendimiento será excepcional.

A su vez, al generar que su marca sea reconocida, los beneficios con los que Lozada cuenta repercutirán de lleno en sus clientes, generando un abanico de opciones para los mismos y atrayendo a las compañías proveedoras a prestar servicios, como puede ser un poder de financiamiento más amplio.

Plan de implementación

Objetivo general

- Dar crecimiento a la marca empleadora de Lozada Viajes, con el fin de que sea una empresa atractiva para candidatos en el mercado laboral, de esta manera lograr un aumento del 10% en la rentabilidad de la empresa.

Objetivos específicos

1. Desarrollar la marca empleadora, rediseñando el Campus Lozada para fortalecer la comunicación interna.
2. Detectar mejores prácticas de retención de personal, para accionar rápidamente y generar mejores resultados.
3. Diseñar un plan de desarrollo profesional, para generar una guía en cada colaborador y de esa manera mostrarle el camino.

Alcance

Límite geográfico: el plan se llevará a cabo en la empresa Lozada Viajes, en su casa central ubicada en Lavalleja 785, Pisos 2, 3 y 6., provincia de Córdoba, Argentina. A su vez se extenderá a sus franquicias actuales y futuras de ser necesario.

Marco Temporal: plazo de seis meses, siendo este de noviembre 2022 a abril 2023 para su completa implementación.

De contenido: Marca empleadora vinculada a la retención del personal y al desarrollo a través de un plan de carrera.

Acciones

En este apartado se comenzó a desarrollar los objetivos específicos en orden de implementación, profundizando cada objetivo con sus respectivas acciones y recursos.

Fortalecer la marca perfeccionado el Campus Lozada

Es muy importante contar con una herramienta como el Campus Lozada que a través del marketing permita una comunicación interna ejemplar, la cual brinde información certera y que los colaboradores de diferentes provincias lo visualicen al mismo tiempo, sin demoras y sin diferencias, ya que de esa manera se fortalece la visión interna de la compañía de manera abismal, por ese motivo nuestra marca empleadora se volvería mucho más fuerte.

Para que esto ocurra, se debe incorporar en el Campus Lozada un inicio en donde se vuelque la información importante para que cada empleado la tenga a su alcance y de esta manera hacer que la comunicación sea igual tanto para la sede central como las franquicias, ya que se podrá compartir por ejemplo los resultados a nivel organizacional de la encuesta que se realicen.

Cabe destacar que si bien en el Campus Lozada, ya se puede acceder a capacitaciones, se le agregara la posibilidad de interactuar, compartir documentos, subir documentos a los perfiles individuales, likear capacitaciones realizadas con el objetivo de recomendarlas y visualizar los puestos vacantes, entre otras.

El objetivo es centralizar información, contar con una comunicación más efectiva y ágil, para que todos los empleados sientan que la información es para todos igual y en el mismo momento, evitando de esta manera que se crea que existen preferencias o que hay provincias que cuentan con información de privilegio.

Por último, antes de que todos los empleados puedan acceder al Campus Lozada actualizado, se deberán hacer pruebas con un grupo reducido para detectar errores en caso de que surjan y de esa manera pulirlos.

- *Recursos involucrados*

Recursos físicos: tecnología, internet.

Recursos profesionales: Área de Marketing conjuntamente al departamento de RRHH y diseñador de web.

Recursos financieros: diseñador web costo de \$120.000 (Información extraída de Glassdoor).

- *Marco de tiempo para la implementación*

El periodo será de seis meses, el primer mes se realizará el diseño de la intranet y control de posibles errores, luego a partir del segundo mes se implementará y compartirá la información con todas las sedes.

Hallar prácticas de retención de personal

Este objetivo nos permitirá crecer aun más de manera interna y a su vez de manera externa, porque genera una visión de nuestra imagen sobre todo positiva, lo que repercute de lleno en la marca. Se deben generar beneficios y motivaciones para que cada colaborador a la hora de preguntarse si desea continuar en la compañía o si la recomienda para futuros empleados, cuente con las respuestas que buscamos generar sin la necesidad de pensarlo tanto.

Por este motivo, para comenzar se va a detectar la situación en la que se encuentran todos los empleados y las sugerencias que tiene para realizar mediante una encuesta de clima laboral (Anexo I). Esto brinda una visión del grado de satisfacción de las personas dentro de la organización, de manera oficial y como mencionamos anteriormente nos permite contar con información considerable de los puntos claves a trabajar para alcanzar nuestro objetivo, permitiendo a la organización contar con el nivel de motivación, satisfacción y compromiso real que existe.

Las encuestas se van a diseñar para que sean anónimas, con el motivo de que los empleados sean lo más sinceros posible, sin miedo a represarías. A su vez, van a solicitar que se indique el sector, para poder enfocar las soluciones a grupos más reducidos, siempre con el objetivo de que el clima laboral sea un fuerte dentro de toda la organización.

Una vez que se cuente con los resultados de todo el personal, se comunicaran los mismos a través del Campus Lozada de la siguiente manera, el resultado de la organización a nivel general y los resultados agrupados por sector que se bajar a cada

equipo por su líder, para que esto permita hacer foco en cada área, para esto se reunirá cada equipo en una sala y la empresa brindara un desayuno variado con el objetivo de que se genere un clima cómodo y que se discutan las opiniones dentro de cada área.

- *Recursos involucrados*

Recursos físicos y técnicos: Sala de reuniones, tecnología e internet y comunicación eficiente.

Recursos profesionales: Consultora encargada de las encuestas de clima laboral “ESTUDIO ROCHA & ASOC.” (Anexo II) conjuntamente al departamento de RRHH y líderes de sectores (Anexo III).

Recursos financieros: El costo de la encuesta de clima laboral al ser llevada a cabo por una consultora sería un total de \$220.000 (Información extraída de Glassdoor). Gastos de desayuno estimado \$20.000.

- *Marco de tiempo para la implementación*

El periodo será de dos meses, lo primero a realizar es el diseño de la encuesta, luego la recopilación de datos y por último el feedback a toda la organización.

Crear un plan de desarrollo profesional

Este plan servirá como una gran motivación para los empleados, ya que hasta el momento no cuentan con este beneficio, la encuesta de clima laboral nos permitirá observar los comentarios y sugerencias de los empleados para tener en cuenta en este plan. A su vez, se interpreta que no solo ayudara a alcanzar metas personales, sino también organizacionales. Se busca que los pasos que se dan dentro de Lozada Viajes sean vistos como un medio para progresar, para mejorar la calidad de vida y, para crecer profesionalmente haciendo al mismo tiempo crecer la productividad de la empresa y dar una imagen al exterior de que la compañía es un excelente lugar para desarrollarse y autorrealizarse.

Para comenzar vamos a compartir con los empleados por mail un Word que contiene el Plan de Desarrollo (Anexo IV) que cada uno deberá completar a conciencia y tomándose el tiempo que amerita. Luego cada líder de equipo se reunirá de manera

individual con cada colaborador para ayudarlo a confeccionar su plan de desarrollo y posteriormente para hacer un seguimiento en el accionar. Cabe destacar que el plan de desarrollo está pensado para que no solo le sirva dentro de la compañía, sino que aporte organización personal para lo que cada uno pretende en su vida laboral.

El objetivo del plan es que cada empleado cree una guía, mapa de carrera el cual sea claro y transparente, en el que se especifiquen las habilidades, metas, acciones y el camino a seguir para alcanzarlas poniendo un plazo para cumplir con el mismo. De esta manera, los empleados tendrán en claro desde el primer momento cuáles son sus posibilidades de crecimiento dentro de la empresa y qué pasos necesitan dar.

Por último, el empleado podrá compartir su plan de desarrollo en su perfil en en Campus Lozada, para que el sector de Recursos Humanos lo visualice y tenga en cuenta las expectativas de cada trabajador para los puestos vacantes que existan en diversas áreas y provincias.

- *Recursos involucrados*

Recursos físicos y técnicos: tecnología, internet, organigrama de la empresa, encuesta de clima laboral y comunicación eficiente.

Recursos profesionales: consultora “ESTUDIO ROCHA & ASOC.”. (Anexo II), líderes de cada área, sector de Recursos Humanos y colaboradores de la empresa.

Recursos financieros: \$260.000 saldrá el plan de carrera.

- *Marco de tiempo para la implementación*

El plan se realizará en un período de tiempo de 2 meses. Primero se hará el diseño del plan y las reuniones para orientar a los empleados y luego se realizarán los controles de las acciones.

Medición de la propuesta

A continuación, se detalla mediante un Diagrama de Gantt los periodos en los cuales se llevará a cabo cada plan.

Actividades		Meses																							
		1				2				3				4				5				6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Perfeccionar el Campus Lozada	Diseño de la web	■	■																						
	Control de la web			■	■																				
	Implementar y compartir intranet con el equipo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hallar prácticas de retención de personal	Diseño de encuesta									■	■														
	Recopilación de datos.									■	■	■	■												
	Feedback a los empleados general y reuniones de equipo																	■	■						
Crear un plan de desarrollo profesional	Diseño del plan de carrera																				■	■			
	Reuniones de colaborador y líder																					■	■		
	Implementación del plan																						■	■	

(Elaboración propia – Anexo V)

Evaluación de las acciones propuestas

Para determinar la factibilidad de esta propuesta, en el presente trabajo final de grado se utilizó la fórmula de retorno de la inversión (ROI) que brinda una estimación porcentual del rendimiento de la inversión.

Por otra parte, como se fue mencionando anteriormente la inversión total por la realización de los objetivos es de \$720.000 (Anexo VI).

Formula a utilizar ROI:

$$\frac{(\text{Beneficios de la propuesta} - \text{Costo de la propuesta})}{\text{Costo de la propuesta}} \times 100 =$$

Antes de pasar a detallar el cálculo se debe tener en cuenta que la información aportada por Lozada Viajes data del 31 de diciembre del año 2018, en donde se informa una total ganancia neta de \$22.792.452,07, por lo que se pasa a actualizar los valores por inflación y caída del turismo mediante los datos del INDEC (Anexo VII).

- Inflación 2019 (53,8%) = \$12.262.339,21. Ganancia neta 2019= \$35.054.791,28.

- Inflación 2020 (36,1%) = \$12.654.779,65. Caída del rubro 2020 (77,2%) = -\$36.831.788,75. Ganancia neta 2020 = \$10.877.802,18.
- Inflación 2021 (50,9%) = \$5.536.801,30. Caída del rubro (45,5%) = -\$7.468.644,58. Ganancia neta 2021 = \$8.945.958,90.
- Inflación a septiembre 2022 (82,99%) = \$7.424.251,29. Ganancia neta hasta septiembre 2022 = \$16.370.210,19.
- Beneficio por obtener del plan 10% = \$1.637.021,01.

Cálculo del ROI:

$$\frac{(\$1.637.021,01 - \$720.000)}{\$720.000} \times 100 = \$127,36 \%$$

El resultado obtenido como ROI indica que la implementación de la presente propuesta, sobre la marca empleadora, será positiva y eficaz. Lo que significa que cada \$100 pesos invertidos se obtiene una ganancia de \$127,36.

Conclusión

Finalmente, luego de un minucioso análisis de la empresa Lozada Viajes, se visualiza la necesidad de dar crecimiento a la marca empleadora ya que esto cambia su reputación a nivel general. En este trabajo final de grado, se llega a la conclusión de que el desarrollo de la marca controlado y con un seguimiento correcto deriva en resultados positivos de la rentabilidad de la empresa.

Se observó como problemática la falta de retención de talento y la inexistencia de un plan de desarrollo. Gracias a este trabajo se pudo poner en práctica los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera para llegar a una solución.

El plan de implementación abarca reorganizar el sitio web, con el objetivo de obtener una buena comunicación interna, para mejorar la retención del personal escuchando sus comentarios y propuestas mediante encuestas de clima y por último implementar un plan de carrera que servirá a los empleados tanto a nivel organizacional como personal.

Por lo expuesto, cabe destacar que la marca empleadora de Lozada Viajes no crece sin escuchar a lo más importante dentro de la compañía, sus empleados. Como ya se sabe, si los empleados están motivados la empresa se consolida en el mercado.

Recomendaciones

En el futuro, luego de haber implementado correctamente las acciones mencionadas, se recomienda contratar un community manager para generar interacción en redes sociales, como por ejemplo realizar en Instagram historias con box para que los seguidores puedan indicar los lugares a donde quieran viajar y así identificar los lugares más nombrados y realizar promociones.

Por otra parte, generar un beneficio llamado “Empleado Destacado”, consistirá en que de manera mensual se premie al empleado que tuvo más ventas de viajes tanto nacionales como extranjeros, como por ejemplo con una cena para dos personas paga, luego de manera anual el empleado que se haya destacado en más oportunidades obtendrá puntos para poder canjearlo por un viaje.

Por último, implementar la posibilidad de trabajo híbrido en toda la compañía, pactando back up en las tareas que lo ameriten para que ningún sector se quede sin el beneficio, en primera medida probar una vez por semana cada empleado y posteriormente

ver la manera de que sean mayores la cantidad de días homeoffice que presenciales, ya que esto beneficia a los empleados y también reduce gastos en las oficinas y edificios. Cabe destacar que, con la pandemia, se implementó en muchas empresas las cuales vieron mayor productividad en sus empleados ya que estos al no tener que viajar, situación muy engorrosa en Argentina, se alegran y se predisponen de manera diferente.

Bibliografía

Canvas. (2022). Lozada viajes. Córdoba, Córdoba, Argentina: Obtenido de Canvas.

Lozada Viajes (2022), <https://www.lozadaviajes.com/>. Obtenido de <https://www.lozadaviajes.com/nosotros>.

Blasco-López, M. F., Rodríguez-Tarodo, A., & Fernández-Lores, S. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review*, (44), 34-53.

Tosoni, C. (2020). ¿Qué es y cómo impacta la marca empleadora en una empresa de desarrollo de software? Caso: Globant Mar del Plata (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Mar del Plata). Recuperada de <http://nulan.mdp.edu.ar/3529/1/tosoni-2019.pdf>

Randstad. Ávila, 2022. Recuperado de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/mercado-libre-se-consagra-nuevamente-empresa-mas-atractiva-trabajar/>

Moncayo, M. (2018). Omnicanalidad. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (abril). Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/04/omnicanalidad.html>

Great Place to Work. (2016). Recuperado de <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1251-la-omnicanalidad-y-sus-cinco-ventajas-principales>

Argentina.gob.ar – PREVIAJE. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/previaje-una-inversion-historica-para-reactivar-al-turismo-mediante-la-devolucion-del-50-de>

Banco Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20un%20pa%C3%ADs%20de%20servicios%20innovadores%20de%20alta%20tecnolog%C3%ADa>.

Ámbito. Recuperado de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-ronda-el-65-agosto-y-estiman-que-septiembre-no-perforaria-el-6-n5523686>

Morero, H. (2020). La expansión de la digitalización tras la pandemia Covid19: virtualidad, vigilancia social e Industria 4.0. Recuperado de https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/131750/CONICET_Digital_Nro.2136ebcb-0986-4276-98e3-fb4e6f27ce11_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Domínguez, D. C., Barrientos, A., García, Á. P., & Jiménez, G. G. (2021). El uso de las redes sociales y su relación con la decisión de compra del turista. *Vivat Academia*, (154), 50. Recuperado de <file:///C:/Users/invitado1/Downloads/Dialnet-ElUsoDeLasRedesSocialesYSuRelacionConLaDecisionDeC-7931422.pdf>

Botella amor. Recuperado de <https://www.buenosaires.gob.ar/espaciopublicoehigieneurbana/noticias/botellas-de-amor-ya-se-pueden-entregar-en-los-puntos-verdes-de-la-ciudad>

Gobierno de la Provincia de Córdoba, recuperado de: <https://www.cba.gov.ar/wpcontent/4p96humuzp/2017/04/Politica-Ambiental-Provincial.-Ley-10208.pdf>

LEY NACIONAL DE TURISMO - Ley 25.997. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>

Ambler T. y Barrow S. (1996). The employer Brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de <https://www.researchgate.net>

Saini, G. R. (16 de Agosto de 2013). ¿Qué revelan las mejores encuestas de empleadores sobre la marca del empleador y la intención de postularse? *J Brand Manag* 21, 95-111. Obtenido de ¿Qué revelan las mejores encuestas de empleadores sobre la marca del empleador y la intención de postularse? *J Brand Manag* 21, 95-111: <https://bit.ly/3qROUiR>

Alles, M. (2014). *La marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires: Granica S.A. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/66777?page=216>

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/16762>

Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio: Revista de investigación académica*, (17), 133-145. Recuperado de:

<file:///C:/Users/invitado1/Downloads/Dialnet-BeneficiosYMotivacionDeLosEmpleados-4287381.pdf>

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín). Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%c3%b3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%c3%b3n%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Berbel, G., & Gan, F. (2012). Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Manual de recursos humanos, 0-0. Recuperado de:

https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=xTaAvxr2yPQC&oi=fnd&pg=PA11&dq=Gaspar+Berbel+plan+de+carrera&ots=k5UGU5ukP5&sig=x_tM_qotsB41Cv1CKx4ZuT_eVwg#v=onepage&q=Gaspar%20Berbel%20plan%20de%20carrera&f=false

Snell, S., & Bohlander, G. (2013). Administración de recursos humanos. México DF. Recuperado de:

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7175/1/2018_analisis_plan_carrera.pdf

Anexos

Anexo I – Encuesta



Encuesta%20de%20
CLIMA%20LABORAL.

Encuesta de CLIMA LABORAL ANONIMA

Sector:
Edad:
Sexo:

A continuación, encontrará una serie de preguntas sobre aspectos relacionados con las características de trabajo que usted frecuenta. Lea atentamente y rodee con un círculo el número que mejor se adecúe a su opinión sobre la importancia del asunto en cuestión. La escala que aparece encima de los números refleja las diferentes opiniones. Conteste todas las preguntas, no hay respuestas buenas o malas.

Pregunta	Escala de importancia				
	En absoluto	No mucho	NS/NC	En cierto modo	Mucho
1. ¿Me gusta el trabajo que desempeño?	1	2	3	4	5
2. ¿Recibo la cantidad correcta de reconocimiento de mi jefe?	1	2	3	4	5
3. ¿Tengo claro lo que se espera de mi trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿He tenido oportunidad de innovar en mi trabajo?	1	2	3	4	5
5. ¿Se siente acogido por sus compañeros de área o departamento?	1	2	3	4	5
6. ¿Los objetivos de la empresa reflejan mis intereses?	1	2	3	4	5
7. ¿La empresa favorece tu desarrollo profesional?	1	2	3	4	5
8. ¿Considera que la organización es un buen lugar para trabajar?	1	2	3	4	5
9. ¿Se siente motivado o estimulado?	1	2	3	4	5
10. ¿Tiene los recursos necesarios para desarrollar sus funciones?	1	2	3	4	5

11. Sugerencias	
-----------------	--

(Elaboración propia)

Anexo II – Consultora

¿Cómo colaboramos en el Desarrollo de Talentos para tu empresa?

- Investigamos potenciales talentos a desarrollar
- Coacheamos a los talentos para descubrir su potencial
- Desarrollamos y activamos juntos un plan de acción
- Capacitamos a los talentos de tu empresa
- Monitoreamos el progreso de los mismos

¿Qué lograrás con las Encuestas de Clima Laboral?

- Obtener datos relevantes de la empresa mediante comentarios de los colaboradores
- Descubrir las fortalezas y las medidas de acción
- Mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa
- Darle participación a los colaboradores en procesos de mejora interna

Contactate con nosotros

Nombre / First Name

Apellido / Last Name*

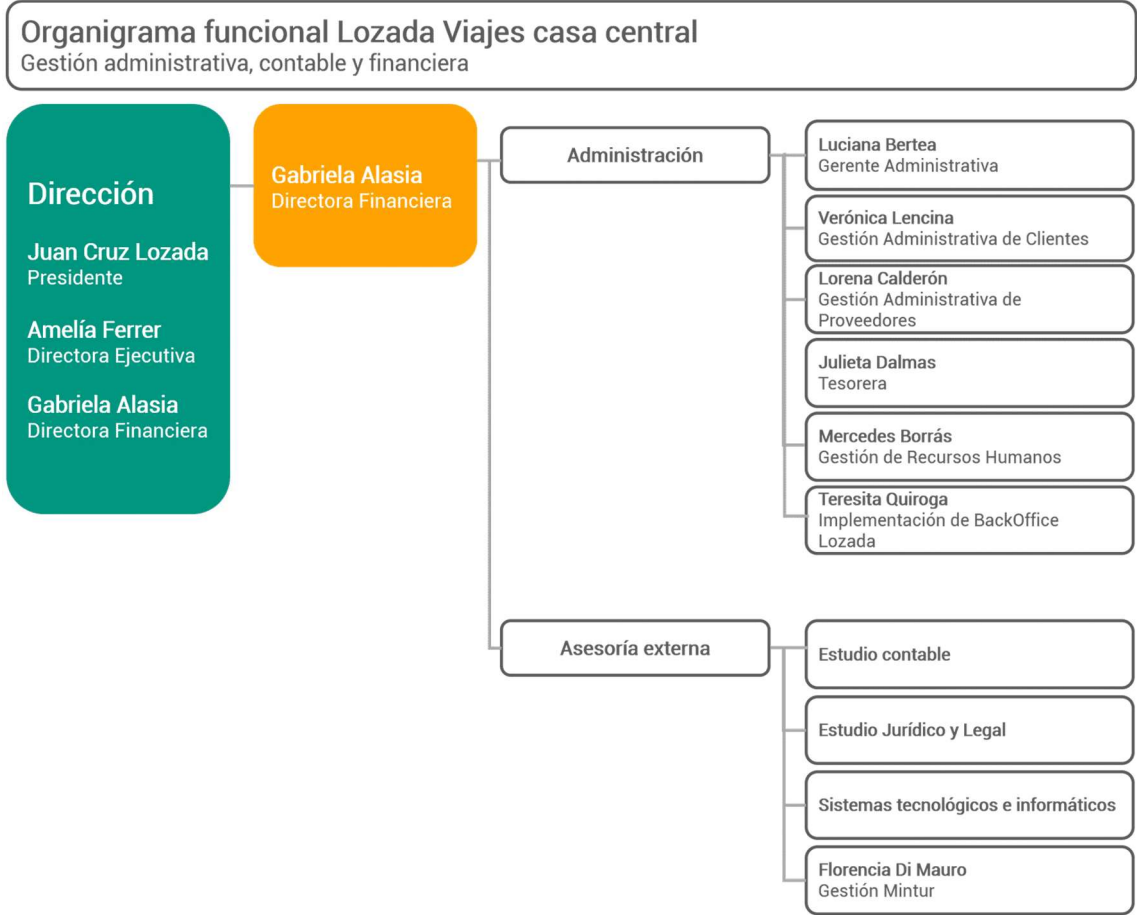
CONTACTANOS

✉ info@estudiorochayasoc.com.ar

☎ +54 (03564) 426508 / 437939

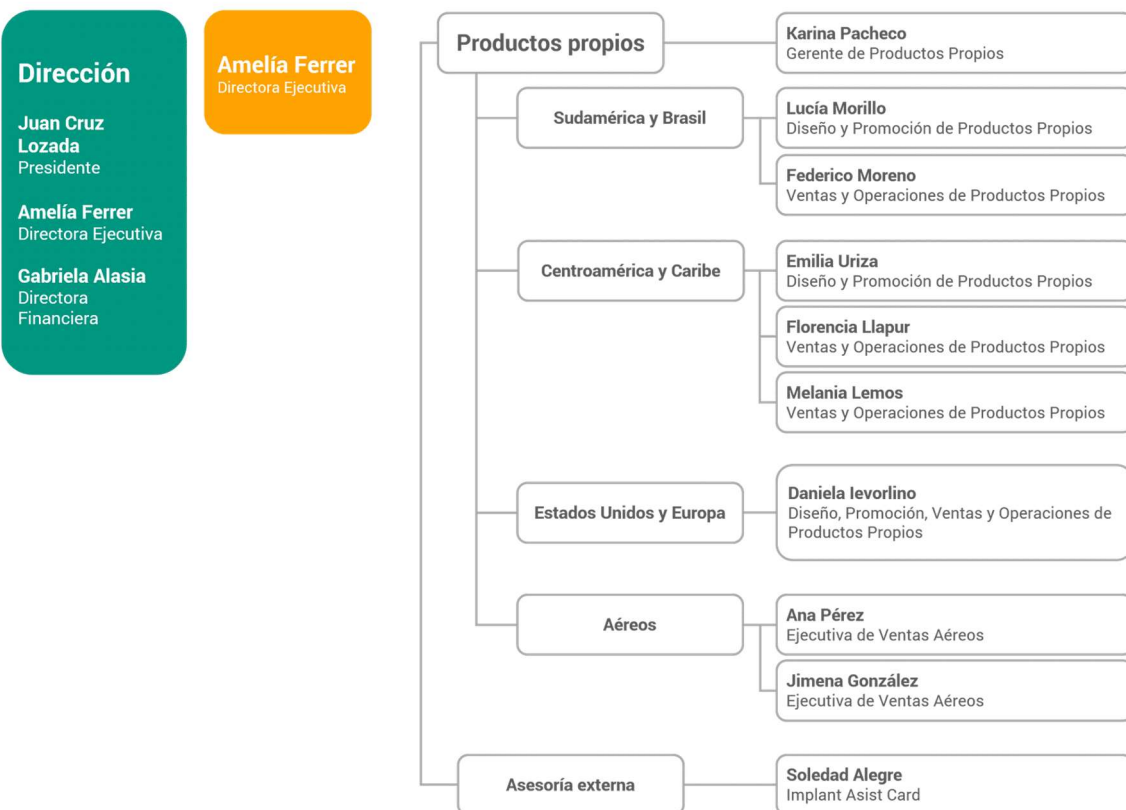
📍 Moreno 357 - San Francisco - Córdoba - Argentina

Anexo III - Organigramas



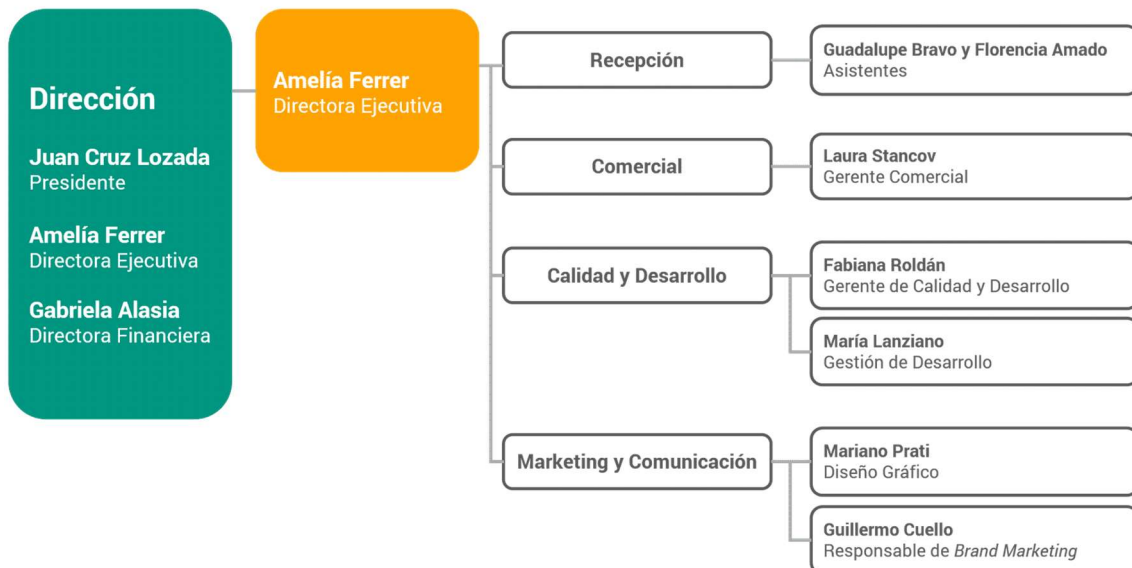
Organigrama funcional Lozada Viajes casa central

Gestión de productos propios



Organigrama funcional Lozada Viajes casa central

Gestión comercial, de calidad y desarrollo, y de marketing organizacional



Anexo IV – Plan de Desarrollo

Plan%20de%20desa
rrollo.docx

Plan de Desarrollo Profesional

Nombre:	
Provincia:	
Sector aspirado:	

Resumen

Puesto actual	Sector	Sucursal

Ultimos 3 roles anteriores

Puesto	Sector	Empresa

	Mis objetivos de desarrollo / aspiraciones profesionales	Conocimientos, habilidades, experiencia o comportamientos	Mi(s) acción(es) para desarrollar los conocimientos,	Fecha de vencimiento
Corto plazo: Áreas que necesito desarrollar en los próximos 12 meses para cumplir con los requerimientos de mi cargo	<i>Objetivo de desarrollos – aspiraciones. ¿que quiero?</i> <i>De largo plazo</i>	<i>Conocimientos</i> <i>Experiencias</i> <i>Idioma</i> <i>Maestria</i> <i>Posgrado</i>	<i>Acciones</i> <i>Paso a paso.</i>	<i>Plazos</i> <i>2028</i>

<p>actual y/o con mis objetivos y de esta forma apoyar mis aspiraciones profesionales a largo plazo</p>		<p><i>Liderazgo - habilidades</i></p>		
<p>Acciones Complementarias</p>				
<p>Largo plazo: Áreas que necesito desarrollar en un periodo de 1 a 3 años para progresar aún más en mi puesto actual, prepararme para mi próximo puesto o lograr mis aspiraciones profesionales.</p>				

Anexo V - Diagrama de Gantt



Diagrama.xlsx

Actividades		Meses																							
		1				2				3				4				5				6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Perfeccionar el Campus Lozada	Diseño de la web	■	■																						
	Control de la web			■	■																				
	Implementar y compartir intranet con el equipo					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Hallar prácticas de retención de personal	Diseño de encuesta									■	■														
	Recopilación de datos.									■	■	■	■												
	Feedback a los empleados general y reuniones de equipo																		■	■					
Crear un plan de desarrollo profesional	Diseño del plan de carrera																				■	■			
	Reuniones de colaborador y líder																					■	■		
	Implementación del plan																						■	■	■

Anexo VI - Presupuesto

Presupuesto total	
Reorganización de la web	\$120.000
Desayuno	\$20.000
Plan de carrera	\$260.000
Encuesta de clima laboral	\$220.000
Diseño de propuesta	\$100.000
Total	\$720.000

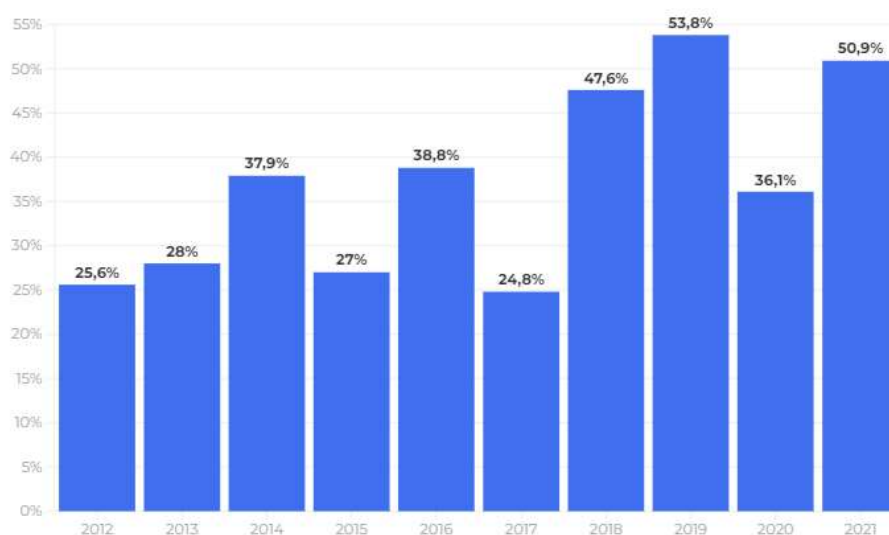
Anexo VII - Indec



IPC INDEC + 9
Provincias (1995-202)

Inflación anual

Años 2012-2021



Fuente: [Chequeado en base a INDEC e IPC 9 Provincias](#) · Última actualización: 13/01/2022



Las salidas al exterior alcanzaron un total de 69,5 mil turistas residentes, cifra que registró un aumento interanual de 359,8%. En estos diez meses, las salidas totalizaron 449,4 mil turistas residentes y acumularon una **caída interanual de 45,5%**. El Aeropuerto Internacional de Ezeiza y el Aeroparque Jorge Newbery representaron el 98,4% de las salidas de turistas residentes, con un descenso de 34,0% respecto al mismo período del año anterior.

En octubre, el saldo de turistas internacionales resultó negativo en 56,1 mil para toda la vía aérea internacional. Por su parte, el saldo de turistas en el período enero-octubre fue negativo en 357,8 mil.

Cuadro 1. Flujo receptivo y emisoro de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Octubre y acumulado 2021

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisoro*				
	Octubre de 2021 (1)	Variación interanual	Enero-octubre de 2021 (1) (2)	Variación interanual	Participación enero-octubre de 2021 (1) (2)	Octubre de 2021 (1)	Variación interanual	Enero-octubre de 2021 (1) (2)	Variación interanual	Participación enero-octubre de 2021 (1) (2)
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
Total	13,4	281,4	91,6	-86,4	100,0	69,5	359,8	449,4	-45,5	100,0
Ezeiza y Aeroparque	12,9	271,8	90,5	-85,0	98,8	68,4	361,0	442,0	-34,0	98,4
Resto de aeropuertos	0,5	963,3	1,1	-98,4	1,2	1,1	291,8	7,4	-95,2	1,6

(1) Ver "Nota aclaratoria sobre la metodología. Marzo 2020-octubre 2021".

(2) Ver nota al pie de la página.

Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

Cuadro 1. Flujo receptivo y emisoro de turistas internacionales por aeropuertos. Vía aérea internacional. Agosto y acumulado 2022

Aeropuertos internacionales	Turismo receptivo*					Turismo emisoro*				
	Agosto de 2022	Variación interanual	Enero-agosto de 2022	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2022	Agosto de 2022	Variación interanual	Enero-agosto de 2022	Variación interanual	Participación enero-agosto de 2022
	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%	Miles de turistas	%	Miles de turistas	%	%
Total	154,6	4.350,0	992,3	1.230,5	100,0	233,6	471,2	1.503,1	353,3	100,0
Ezeiza y Aeroparque	137,0	3.944,0	908,5	1.126,2	91,5	213,9	442,2	1.369,2	320,1	91,1
Mendoza	7,5	///	41,5	///	4,2	5,5	///	38,6	///	2,6
Bariloche	4,1	///	8,8	///	0,9	0,0	///	0,0	///	0,0
Córdoba	4,1	///	21,8	///	2,2	9,9	///	70,7	///	4,7
Resto de aeropuertos	1,9	///	11,8	///	1,2	4,4	///	24,7	///	1,6

Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.

Se presentan las variaciones interanuales únicamente para el total del país y los aeropuertos de Ezeiza y Aeroparque, dado que en agosto de 2021 los demás aeropuertos permanecieron cerrados debido a las restricciones de ingreso a la Argentina y solo operaron de manera excepcional.

Fuente: INDEC, Dirección de Estadísticas Básicas de la Balanza de Pagos.

* Ver "Notas técnicas del turismo internacional".