

TRABAJO FINAL DE GRADUACION



Lic. En Gestión de Recursos Humanos

“PLAN ESTRATEGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA Y FORMACION DE LIDERES  
COACH EN LOZADA VIAJES DE LA PROVINCIA DE CORDOBA”

PRESENTA:

Maidana Difranco, Maria de los Milagros

Legajo: VRHU13274

DNI: 41.497.239

## Agradecimientos

Dedico en este transcurso final de mi carrera agradezco profundamente a mis pilares principales, mis padres, que estuvieron en todo momento y me incentivaron en esta carrera cuando salía bien y cuando salía mal también, a mis hermanos a que la distancia siempre que pudieron me ayudaron, a mis amigas y amigos siempre dándome aliento, entendiendo mi ausencia, mis nervios y festejando los logros; a mis compañeros de estudio que lograron que estos años sean más leves, en especial a las doce personas que logre conocer en la universidad ayudándonos en cada instancia. También, a aquellas personas que me brindaron espacio para poder lograr mis prácticas. A mi profesora, Natalia Gambino que pudo guiarme en este trabajo final de grado, y a todos mis profesores que más de una vez me lograron tender una mano para lograr este objetivo de ser Licenciada en Gestión de Recursos Humanos. Gracias.

Maria de los Milagros, Maidana Difrancó.

## Resumen

En una Argentina inestable, afectada por un problema trascendental como una pandemia global, y por todos factores como los contextos sociales, económicos, políticos, etc. se presenta a continuación, un plan de implementación para la empresa Lozada Viajes de Córdoba. Este reporte de caso se forjó tomando en profundidad diferentes factores con análisis tanto macro, micro y hasta una análisis interno, para poder comprender en totalidad la escenario actual empresarial. Busco forjar un plan enfocado en desarrollar la comunicación interna influenciado con las Tics, mejorando a nivel tecnológico y iniciando una conexión para todas las sucursales y áreas, además se logro establecer un programa de capacitación de liderazgo coach para los mandos medios encarándose al final de este, en un manual de inducción personalizado y actualizado a las necesidades empresariales que se requerían para todos los niveles. Con este plan se obtendrá por cada peso invertido una ganancia de 2,17%

*Palabras clave:* lideres coach, comunicación interna, evaluaciones de desempeño, tecnología.

## ABSTRACT

In an unstable Argentina, affected by a transcendental problem such as a global pandemic, and by all factors such as social, economic, political contexts, etc. A continuation, an implementation plan for the company Lozada Viajes de Córdoba is presented. This case report was forged by taking in-depth different factors with both macro, micro and even internal analysis, in order to fully understand your current business reach. I seek to forge a plan focused on developing internal communication influenced by ICTs, improving a technological level and initiating a connection for all branches and areas, in addition it is possible to establish a leadership training training program for middle managers facing the end of this , in a personalized and updated induction manual to the business needs that are required for all levels. With this plan, a profit of 2.17% is cost for each peso invested

*Key words:* coach leaders, internal communication, performance evaluations, technology.

## Introducción

El presente trabajo se focaliza en la empresa familiar Lozada viajes es una franquicia de agencia de viajes, su objetivo es conquistar con la excelencia, no obstante está dedicada al arte de viajar, y así va satisfaciendo las expectativas de sus clientes. Hoy en día es una empresa que acarrea 33 años de servicio, se encuentra en 12 provincias donde el 50% se ubica en Córdoba. Inicio en 1987 con Cecilia Trigo junto a su marido Facundo Lozada; a la actualidad donde su nieto, Juan Cruz Lozada, se encarga de la dirección. La empresa familiar se cuñe con los valores de: “calidad, creatividad, calidez, integridad, maestría en el hacer, y relaciones asociativas” (Lozada Viajes, s.f.)<sup>1</sup>

Las franquicias se encuentran bajo la gestión de la casa central y brinda los servicios externos de soporte aunque cada franquicia tiene una relativa independencia. Consecuentemente, la empresa administra una cartera de productos pensada para un variado público, para diferentes segmentos de clientes. Lozada se limita al cumplimiento estricto de las leyes y normas requerías legalmente pero además se adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001.

A pesar de ostentar una empresa solida, la misma goza de ciertas falencias para el contexto de la actualidad. En este sentido, podemos decir que aunque tienen un posicionamiento de su marca, su red franquicias y su equipo humano, no son los únicos elementos y factores que se requieren para expandir su impero; su falta de seguimiento en la gestión de franquicias y del modelo de negocios obsoleto tecnológicamente: sistemas de información office; hacen que nos cobre relevancia la importancia de un mejoramiento en el sistema de la comunicación y del liderazgo que deben impartir a cada franquicia para un mejor seguimiento correspondiéndonos al funcionamiento actual y a la crisis mundial que estamos atravesando, por ende, los clientes afectados o futuros clientes que podrían estar llegando a captar, cobran preeminencia, y la organización tiene que lograr adaptarse a esta situación de hoy. El coaching es una herramienta necesaria para lograr justamente esta adaptación a los contextos cambiantes que vienen teniendo.

<sup>1</sup> Lozada Viajes, s.f., (<https://bit.ly/2UZQJJ2>)

Las nuevas plataformas de venta son necesarias y cada franquicia debe saber cómo administrarlas, pero además la casa central debe saber cómo se maneja ese proceso en cada una de ellas, y no siendo ajena a las mismas.

Como afirma Flavia Daniela Stevani (2019) en su investigación realizada para Universidad Siglo 21, donde abarco un plan de implementación sobre comunicación interna y liderazgo coach, nos afirma, que los recursos humanos de una organización son los únicos capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar nuevos desafíos en un contexto cambiante de competencia a nivel mundial. Son determinantes de la cultura y clima organizacional. La comunicación interna es el medio por el que se da respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano. La comunicación atraviesa todas las áreas dentro de la empresa y en todas las direcciones, no solo contribuye una administración más ordenada y eficaz de los recursos humanos, sino que debe permitir se desarrolle un clima laboral más saludable y debe reproducir la cultura organizacional. (Flavia Daniela Stevani, 2019).

Se manifiesta la importancia de la comunicación como aquella trascendental y necesaria para enfrentarse a la sociedad. La comunicación lleva a entablar relaciones interpersonales, a aclarar dudas, y sobre todo, a forjar un buen clima laboral. Por ende, es un factor determinante para que el equipo humano sea estable y duradero.

Asimismo, también Seidel Cristian Gabriel (2019) realizo un reporte de caso en Córdoba, acerca del coaching como herramienta para el fortalecimiento de líderes, este análisis lo administro con un método descriptivo y correccional, se explica en el mismo: con el fin de mantenerse competitivas las organizaciones deben ser conscientes del papel que juegan hoy en día dos factores, uno intrínseco como lo es el desarrollo de liderazgo y otro extrínseco como es la tecnología y su influencia en la redefinición de los canales comunicacionales. Teniendo en cuenta este contexto es que se hace de vital importancia que el liderazgo de la empresa este preparado para dar respuesta rápida tanto a las necesidades de sus empleados como así también a las necesidades de sus clientes. Para mejorar estos aspectos es que se plantea la implementación de un programa de coaching. Esto le permitirá a la empresa mejorar su liderazgo sin necesidad de cambiar su gestión de modelo actual (Seidel Cristian, 2019)

Es por esto mismo que en este trabajo se pretende y se promete a hacer hincapié en proyectar el alcance de una propuesta acerca de un plan comunicacional interno y una formación de líderes coach para la empresa de Lozada viajes. Su importancia reside en reforzar y mejorar los sistemas laborales.

Resulta interesante la empresa Lozada por la solidez que representa, el manejo que han tenido en estos años, y como a pesar de todo, sus clientes siguen optando por la empresa por su interés principal en la variedad de opciones y beneficios que les otorgan.

## Análisis de situación:

Lozada Viajes es una empresa de gran trayectoria, una empresa familiar, dedicada al arte de viajar; de un clima laboral abocado a las relaciones sólidas tanto externas como internas. Desde el punto de vista humanista, la empresa alcanza una posición sublime. Sin embargo, no es un factor único en el mercado laboral, hoy en día, las Tics como la comunicación es una técnica de competencia básica para ganar en el medio. El plan tecnológico que tiene la empresa, es obsoleto y antiguo para el mercado actual...

A la par de este factor, se exhibe un liderazgo liberal, y una autonomía total en cada sucursal, donde incluso las admisiones las realizan cada una de ellas. Sin embargo, en el futuro, esto podría traernos complicaciones por las relaciones interpersonales. Además, esta autonomía, obstruye una unión entre sucursales.

No obstante, siguiendo con el equipo humano, las capacitaciones que se realizan tienen una falta de seguimiento posterior a las mismas, y las evaluaciones son precarias o nulas.

Para realizar un análisis contextual es de vital importancia tener en cuenta todos los factores necesarios, desde lo macro a lo micro, para así poder enfocarse en la empresa de forma total, por eso se plantea a continuación, un análisis pestel, un análisis de porter y por último un análisis de foda, para entonces desarrollar un completo enfoque de la empresa en cuestión y de su contexto.

### *Análisis del macro entorno:*

*Pestel:* Es un análisis descriptivo que nos permite deducir el entorno de la organización y ayudar a identificar amenazas y oportunidades para la generación de estrategias a corto y largo plazo.

#### » *Políticos:*

En 2019, en Argentina se realizó el sufragio donde asume a la presidencia Alberto Fernández, y el gobierno nacional vuelve al régimen peronista.

En estos momentos como en todo el mundo el país atraviesa por una pandemia “coronavirus” que obliga a parar todas las actividades posibles.

Según fuente extraída de diario infobae, el presidente Fernández junto a su gabinete, se reunió el 13 de abril del 2020 con varios presidentes del sector, entre ellos Roberto Amengual, presidente de la asociación de hoteles de turismo. En la reunión del día de la fecha se trataron varios puntos en especial los que se resaltan en el sector turístico.

“Hay planes a mediano y largo plazo con el objetivo de que los más de 17.000 hoteles, 5.000 agencias de viajes y otras pymes del sector turístico estén de pie para reactivar la economía argentina cuando termine la pandemia, explicó Lammens.”<sup>3</sup> (infobae 2020)

“Entre las políticas implementadas se encuentran la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales durante abril para empleadores que no superen los 60 contratados, la Asignación Compensatoria al Salario para todos los trabajadores en empresas de hasta 100 empleados, el Programa de Recuperación Productiva (REPRO) para compañías con más de 100 trabajadores, un sistema integral de prestaciones por desempleo y préstamos a una tasa del 24% para que las pymes puedan pagar los sueldos.” (Infobae 2020)<sup>3</sup>

» *Económicos:*

Siguiendo lo mencionado anteriormente, e los primeros meses del año en curso el gobierno actual arrastra las decisiones que se hicieron en el 2019, donde el país volvió a entrar en manos de una deuda con el FMI, la inflación fue superior al 55%, y hubo gran caída del dólar.

Además de esto, actualmente, el riesgo país supero los 4000 puntos, la inflación en marzo fue de 3,3 % y acumula el 48,4 %, mientras que el dólar llega al \$65,56.

Sin dudas, nuestra economía, va es descenso, mientras que establecerse y seguir en el mercado resulta cada vez más complicado.

No obstante, las decisiones que se tomen en la economía se desbordan, el covid-19 golpea arduamente a las empresas del territorio argentino.

<sup>3</sup> Recuperado de: “Empresarios de turismo le pidieron a Alberto Fernández que declare la emergencia del sector”. 04/14/2020. (<https://www.infobae.com/economia/2020/04/14/empresarios-de-turismo-le-pidieron-a-alberto-fernandez-que-declare-la-emergencia-del-sector/>)



Según el diario virtual de infobae:

El coronavirus sigue avanzando en el mundo y golpeando a las economías. Y el turismo es uno de los sectores que ya comenzó a contabilizar sus pérdidas. En todo el mundo se cancelan las reservaciones para viajar y las habitaciones de los hoteles donde los turistas tenían pensado descansar. Aunque todavía es pronto para evaluar las repercusiones la Organización Mundial del Turismo (OMT) señaló que estiman para este año que el número de turistas en todo el mundo “se reducirá en un 3%” en todo el mundo y que esto tendrá un impacto estimado de una pérdida de entre 30.000 a 50.000 millones de dólares en gastos de turismo.<sup>4</sup> (infobae 2020)

» *Social:*

Resulta indiscutible que, en términos sociales, los ciudadanos se manifestaron tomando consciencia con la situación actual del país. La cuarentena encierra a la sociedad actualmente por treinta y dos días, mientras existen aéreas que siguen funcionando con las medidas preventivas necesarias. Asimismo, el desempleo bajó al 8,9%, aunque varias pymes están sufriendo este paro de actividades.

Muchos ciudadanos se encontraban de viaje al extranjero, y el cierre de fronteras sumado al paro de trasportes, cierre de aeropuertos, etc preocupó y escandalizó. A pesar de esto, considerables empresas de viajes ayudaron y reprogramaron los pasajes.

» *Tecnológico:*

En Argentina, se manejó estos últimos años un volumen contundente de importaciones, que permitieron la obtención de la alta tecnología extranjera, para algunas empresas, pero le resultó más complicado a aquellas medianas y pymes que la economía no le favorecía.

El tema de las importaciones fue muy juzgado unido al dólar, su suba y los problemas de la compra y venta. Notablemente, las empresas apostaron a estos cambios y optimizaron sus procesos con nuevos medios de tecnología.

<sup>4</sup> En medio de la crisis por el coronavirus, las agencias de viaje piden que se declare la emergencia económica para el sector

<https://www.infobae.com/economia/2020/03/11/en-medio-de-la-crisis-por-el-coronavirus-las-agencias-de-viaje-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-para-el-sector/>

» *Ecológico:*

En los últimos años, se tomó consciencia social, y repercusión del acerca del tema de la contaminación, y como esta afecta no solamente en la actualidad, si no, en las futuras generaciones.

“Nuestro país quedó en el puesto 117 de 180 países y figura en rojo en el mapa mundial sobre emisiones de CO2. Contaminamos unas 4,62 toneladas métricas por persona, lo que excede en un 70% el objetivo comprometido con la ONU para el 2030”<sup>5</sup>

Las empresas de viajes, son una de las más contaminantes, se ha descubierto que un avión contamina muchísimo más que un tren. Pero comúnmente la empresa analizada, Lozada, maneja una cartera de productos donde aviones, colectivos, y barcos son los que presiden.

» *Legal*

“Se establece en el Expediente N° EX-2020-18181895- -APN-DSGA#SLYT, la Ley N° 27.541, el Decreto N° 260 del 12 de marzo de 2020 y su modificatorio N° 287 del 17 de marzo de 2020.”<sup>7</sup>

“ARTÍCULO 1º.- A fin de proteger la salud pública, lo que constituye una obligación inalienable del Estado nacional, se establece para todas las personas que habitan en el país o se encuentren en él en forma temporaria, la medida de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” en los términos indicados en el presente decreto. La misma regirá desde el 20 hasta el 31 de marzo inclusive del corriente año, pudiéndose prorrogar este plazo por el tiempo que se considere necesario en atención a la situación epidemiológica.”<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Aire contaminado en Argentina: la OMS y Unicef advierten del peligro para los más chicos” 19 de febrero de 2020

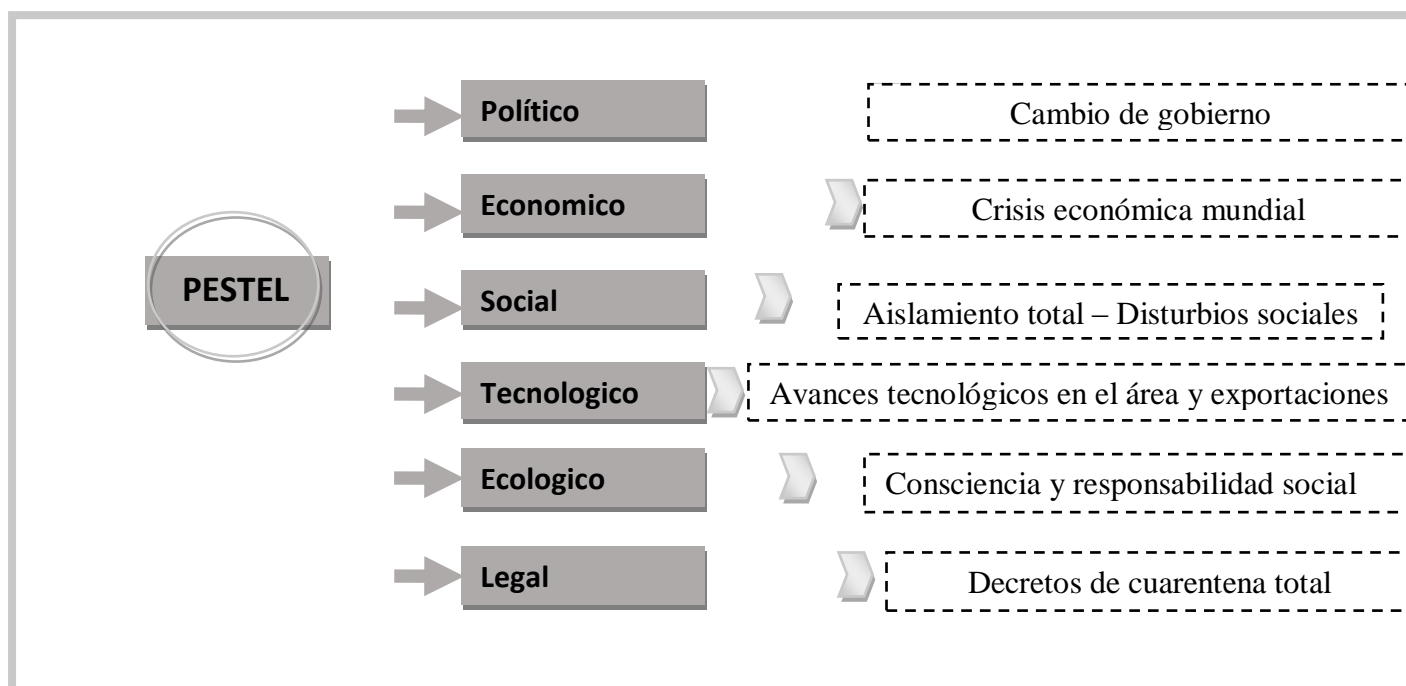
<https://www.infobae.com/salud/2020/02/19/aire-contaminado-en-argentina-la-oms-y-unicef-advierten-del-peligro-para-los-mas-chicos/>

<sup>7</sup> “Cuarentena por el coronavirus: Texto completo del decreto de Aislamiento Social Obligatorio” 19 de Marzo del 2020.

<https://www.pagina12.com.ar/254127-cuarentena-por-el-coronavirus-texto-completo-del-decreto-de->

El análisis macro de PESTEL que hemos obtenido nos induce al contexto general que atraviesa la empresa hoy en día. Desde crisis economía, cambio de gobierno, pandemia mundial, paro de actividades, contaminaciones, y tecnología sustentada del exterior.

Tabla 1: Pestel



Fuente: Elaboración propia

### *Análisis micro entorno*

*Las 5 fuerzas de Porter:* Es un modelo estratégico elaborado por Michael Eugene Porter y establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y su nivel de incidencia en el mercado.

#### » *Poder de negociación de los clientes o compradores*

Es en simples palabras la influencia, el poder de poner a la empresa en una situación de consenso entre las partes. Esta primera fuerza es de alto volumen en nuestra área, ya que la oferta es contundente, y no es tan grande la demanda; por

ende, los clientes son perspicaces, evalúan todas las oportunidades y ventajas de las diferentes empresas, que les brindan y analizan cual les conviene.

» *Poder de negociación del proveedor*

Lozada viaja a ser justamente un área del turismo, prevé los hoteles, las empresas de medios de transporte, comida, días, eventos, etc. La influencia y el ser más inteligente cobra relevancia en este punto porque se trata de convencer en el proveedor que Lozada es su mejor opción, por ende, mas beneficio se puede obtener con el tiempo.

» *Amenaza de nuevos competidores*

La amenaza de nuevos competidores generalmente es baja, ya que instaurar una agencia de viajes requiere una gran inversión de dinero, desde contratación del personal, instalaciones, servicios propios que hacen marcar el diferencial en el mercado, además de la gran cartelera de contactos que se debe manejar.

» *Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos:*

Son muchos los productos que comercializamos que son similares a los de la competencia, el estilo y la manera de brindarlos es lo que nos diferencia del resto; además de la calidad con el cliente. Nuestros clientes se caracterizan por ser sutiles a la hora de elegir, y si existe en el mercado otro servicio que brinda el mismo producto que nosotros a un precio menor y además el cliente obtiene más beneficios, nosotros seremos lo que perdemos. Por ende, hay estar atento a la competencia sobre como llevan aquellos servicios que también nosotros contamos, teniendo en cuenta los paquetes turísticos y los beneficios que brindamos en ese servicio a los clientes de Lozada, que la competencia no está teniendo.

» *Rivalidad entre competidores*

Los competidores son Despegar, Al mundo, Ola, TDH, Booking, Grupo GEA, TripAdvisor, y agencias de viaje de diferentes aerolíneas. (Fuente: Manual de inteligencia estratégica Lozada 2018-2022,2018).

Aunque no son demasiados, todos imparten similar a nuestros servicios, contrastar la marca e identidad Lozada es lo único que va a ser que resalte de las demás, ya que la

mayoría maneja sus procesos virtualmente es vital que se esté preparado para alcanzarlos en ese rubro. Siempre hay que estar atentos a la competencia, y no quedar ajeno a lo que están necesitando o requiriendo en el mercado los consumidores.

Tabla 2: Porter



Fuente: Elaboración propia.

*Análisis interno de la empresa:*

*Foda:* Es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas y su situación externa.

» *Fortalezas:*

- 1) Posicionamiento de marca hace 33 años.
- 2) Equipo humano.
- 3) Red de franquicias.
- 4) Adaptación a la diversidad y flexibilidad a los cambios.
- 5) Implementación ISO 9001

» *Oportunidades:*

1. Omnicanalidad.
2. Crecimiento del campus Lozada para la comunidad (para la formación de colaboradores)
3. Liderazgo participativo y colaborativo de todas las partes interesadas.
4. Coach para las franquicias, individual o grupal.
5. Reconocimiento en capacitaciones online

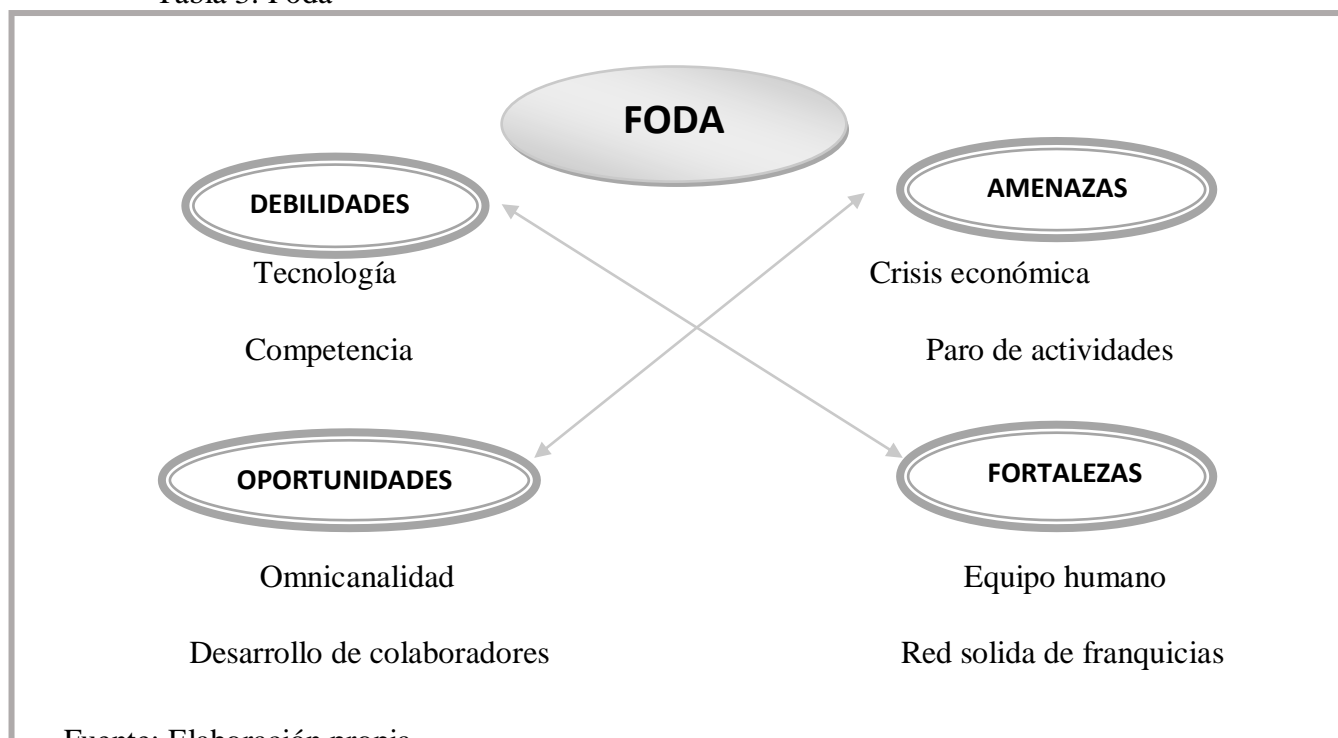
» *Debilidades:*

1. Falta de expertise tecnológico.
2. Falta de seguimiento a las franquicias.
3. Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente sistemas de información office.
4. Falta de seguimiento en las capacitaciones online
5. Falta de líderes en franquicias
6. Extralimitase en la independencia de las franquicias

» *Amenazas:*

1. competencia online.
2. Covid Crecimiento agresivo por parte de la
3. - 19 y medidas restrictivas de aislamiento social.
4. Crisis económica global.
5. Paro de actividades indeterminado.
6. Manifestaciones obreras (huelgas)

Tabla 3: Foda



Fuente: Elaboración propia

Producto de estos tres análisis macro, micro, e interno, podemos concluir que la empresa Lozada viajes atraviesa un conjunto de medidas que trascienden a la empresa. Especialmente el Covid y la crisis economía existente, no obstante, las dificultades que más son detectadas en la empresa son la tecnología y el manejo de la misma.

Desde el punto de vista del área de recursos humanos se detecta:

- » Falta de reclutamiento formal y centralizado en la casa central donde administre el área de RRHH
- » Liderazgo permisivo, demasiada flexibilidad en las sucursales proveniente a una gran autonomía
- » Sistema tecnológico obsoleto desde el último año de actualización en 2017
- » Conocimiento tecnológico casi nulo
- » Falta de seguimiento en capacitaciones dando lugar a una falta en retroalimentación

Se concluye que la empresa Lozada permanece en una instancia de riesgos externos que amenazan contra la empresa, sin embargo, los análisis reflejan una sólida base que conforma a la misma. Detectar las fallas, y rellenar los huecos, serán esenciales en este momento de cambios.

## Marco Teórico

Durante esta etapa se especificarán los conceptos relacionados a la temática elegida acerca de los líderes coach y de la comunicación siempre haciendo precisión en la empresa Lozada viajes.

Para comenzar, nos centraremos en la definición de coach que nos brinda Wolk. L en su libro “Coaching el arte de soplar brasas” (2007):

El coaching comienza con la declaración de un quiebre o el reconocimiento de una brecha de aprendizaje. En ingles, la palabra coach significa entrenador. El coaching, más que un entrenamiento, es entendido como una disciplina, un arte, un procedimiento, una técnica y, a también, un estilo de liderazgo, gerenciamiento, y conducción. Personalmente lo entiendo como un <<proceso de aprendizaje>>

Es un socio facilitador del aprendizaje, que acompaña al otro en la búsqueda de su capacidad de aprender para generar nuevas respuestas.

También en “Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” Robert N. Lussier y Christopher f. Achua (2016) mencionan:

Los líderes usan la comunicación para influir sobre los demás, por lo que necesitan tener buenas habilidades en esta área. La autoridad formal afecta la comunicación y, a la larga, el desempeño; comparten la información.

El coaching está basado en la retroalimentación y las comunicaciones, y mejora el desempeño. El coaching es el proceso de brindar retroalimentación motivacional para mantener el desempeño.

Lineamientos del coaching:

- 1) Desarrollar una relación laboral de apoyo.
- 2) Elogiar y reconocer
- 3) Evitar la culpa y la vergüenza.
- 4) Enfocarse en el comportamiento, no en la persona.
- 5) Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño

- 1) Brindar retroalimentación específica y descriptiva.



- 2) Proporcionar retroalimentación de coaching.
- 3) Brindar modelado y formación.
- 4) Hacer que la retroalimentación sea oportuna, pero flexible.
- 5) No criticar.

También el autor John Whitmore en su libro *Coaching* (2002) nos remonta

Entonces surge la pregunta ¿Puede el gerente ser un coach de algún modo? Sí, pero la tarea del coaching exige las más altas cualidades de ese gerente: empatía, integridad y desinterés, así como una disposición, en la mayoría de los casos, a adoptar un enfoque completamente diferente con su personal. (Pag. 3)

Para hablar de comunicación interna se tendrá en cuenta inicialmente la entrevista realizada a Manuel Tessi por Noticias UPD (2006): donde se le pregunto: ¿Cuál es el verdadero potencial de unas comunicaciones internas bien administradas en una organización?

A lo que responde Tessi: “Es un activo de la compañía, de impacto directo en el negocio. Una comunicación interna tratada de manera integral implica: Información, Compromiso y Acción. Es decir, conocer la tarea, hacerla propia y ejecutarla de manera optima. En un mundo organizacional cada vez más competitivo, quienes tengan más comprometida a su gente serán los que se diferencien. Y en esto la Comunicación Interna se convierte en una herramienta ineludible. Es verdad la comunicación no es todo en la organización, pero está en todo.

Según Paul Capriotti en el artículo *C&D- Comunicación y Desarrollo* (1998):

“La comunicación interna como el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”. Además una comunicación interna adecuada estimulara la cohesión entre las personas en el grupo, al lograr una mayor compenetración y conocimiento mutuo. También favorecerá la Identificación de las personas con la organización, al comunicar y hacer compartir los valores establecidos por la Dirección. (Capriotti, 1998, Tarragona España, Pag. 3).

La evaluación de desempeño es ineludible para un seguimiento y para una obtención de resultados acerca de la practica laboral.

Rodriguez Orozco Irene (2017) la gran importancia que tiene la EDH “pues la misma tiene como fin ultimo la adaptación de los métodos de trabajo de los colaboradores a los procesos de cambio continuos” Pagina 15.

No obstante en estos días, la comunicación atraviesa un nuevo campo tecnológico que es determinante tener en cuenta para el mercado laboral actual Como la comunicación trascendió al paso del tiempo también la forma de percibirla y aplicarla. La sociedad actual, incluye en este medio comunicacional a las Tics como forma de inmediatez y rapidez en el sistema comunicacional.

En un artículo publicado en Revista Futuros No. 15, 2006 Vol. IV 2 “Tecnologías de la información y la comunicación (Tics), productividad y Competitividad”:

“Kaushik y Singh (2003) Señalan, por otra parte, que el acceso, uso y adopción de las Tics generan ganancias de índole económica no solo para las empresas involucradas, sino también para la economía en general.” (Pag.4)

La habilidad de las Tics para poner en contacto a compradores y vendedores en formas más eficiente (combinada con el almacenamiento y procesamiento de información), representa una manera de obtener importantes potenciales, ya que reduce los costos de búsqueda, mejora la identificación (matching entre vendedores y compradores, e inclusive, facilita la creación de nuevos mercados). (Pag.6)

La estructura también se ve afectada por las Tics, a menudo las unidades o departamentos organizacionales tal y como los conocemos son ineficientes a causa de su resistencia al cambio. Cuando se implementan las TIC's, estas unidades son reemplazadas por grupos de trabajo más flexibles, que se mueven a lo largo de la cadena de valor de la empresa. – “El efecto de las Tic's en la estructura y comunicación organizacional” Brenet y Inostroza 2015- Pagina 39.

Se concluye a modo de cierre conceptual, se puntualiza el liderazgo coach como aquel rol facilitador de conocimientos, proveedor de empatía, algo transcendental y crucial para el equipo humano, asimismo se relación a la comunicación, un elemento central que no solo dirige información si no como aquella que cohesiona y consolida a la empresa misma que se ve afectada por los sistemas dinámico y divergentes que la sostienen.

## Diagnóstico y Discusión

Luego del análisis realizado y la información disponible se logra detectar las falencias de la organización como el modelo tecnológico obsoleto y la amenaza recurrente del crecimiento agresivo.

Afianzar la base para un mejoramiento completo es totalmente importante en el año de crisis que transita la empresa en cuestión. La información que se manejará en este ámbito será clave para la empresa, así como el liderazgo que tendrán que expresar los gerentes para sus sucursales.

Mientras el área de turismo es una de las más afectadas socialmente, permanecer y revivir es un desafío, más aun con aquellos competidores que manejan productos y servicios similares a los de Lozada, es un momento de crisis, pero un excelente momento interno para regenerarse para salir futuramente a nuevos horizontes.

Los problemas como la falta de retroalimentación en las capacitaciones dadas al personal son un problema a tratar, además de la ausencia de comunicación trasversal entre las franquicias, y falta de evaluaciones de desempeño, satisfacción, etc.

Se buscare mejorar la base para que esta no desequilibre en estos períodos, para que a futuro, se pueda llegar a pensar en nuevos proyectos, siendo primero necesario restablecer estos puntos. Esto hará que Lozada se vea así misma, mas optima para la adaptación a los cambios frecuentes que se darán en estos meses, y años en la industria. De la misma forma, se beneficiara económicamente con una utilidad a recuperar del 15% de la inversión en esta propuesta.

El plan de implementación se enfocara en un método comunicacional organizado con retroalimentación constante, una plataforma que responda las exigencias del mercado actual sumado a una capacitación para un superior liderazgo en las gerencias, mejor entendido, como la formación de líderes que no se toma en cuenta.

Asimismo, este plan tendrá los lineamientos de una planificación estratégica enfocándose en Whitmore primeramente para el liderazgo coach en mandos medios enfocándose en el feed back, la función de preguntas y para la coalición de una cultura coach; a su vez un cambio de comunicación hacia una línea transversal entre franquicias inculcando prácticas de Tics, mejorando el sistema informático.

## Plan de Implementación

En pos a lo exployado anteriormente, se presenta a continuación, el plan de implementación para Lozada Viajes donde se enfoca en dos propuestas pertenecientes al liderazgo coach y a la comunicación interna como respuesta a las necesidades del contexto.

### *Objetivo General:*

Formalizar el liderazgo coach en los mandos medios para así mejorar los procesos internos de respuesta de las evaluaciones, y optimizar la comunicación interna mediante la aplicación de las Tics, con la finalidad de incrementar la rentabilidad 15%.

### *Objetivo Específico:*

- » Capacitar mandos medios en técnicas del coaching para forjar líderes con el fin de la mejora de la dirección de sucursales
- » Instalar un sistema integral tecnológico de sucursales a través de la plataforma Slack para la coalición de las mismas.

### *Alcance*

- **De contenido:** Se aborda un tema relacionado al área de recursos humanos para mejorar los procesos laborales.
- **Temporal:** Se desarrollará el plan de implementación en el segundo semestre, de Julio a Diciembre del año 2020, con una duración de seis (6) meses
- **Ámbito geográfico:** Enfocándose en las sucursales de las doce provincias y en la casa central ubicada en Córdoba, Argentina.
- **Metodológico:** Se realizará un reporte de caso

### *Acciones específicas*

Luego de haber realizado este diagnóstico, se dará a conocer la propuesta del plan de implementación enfocándose en los objetivos planteados.

### *Táctica I: Liderazgo coach para mandos medios*

Su objetivo consiste en forjar líderes de área promoviendo el coach empresarial para los mandos medios existentes como a futuro.

Primeramente, esta plan estará enfocado para los 5 gerentes principales de cada área, en una capacitación de 4 meses, donde será de 3hs a contra turno de la jornada laboral, 2 días a la semana.

Recursos:

- Humanos:
    - Mandos medios
    - Responsable de recursos humanos
  - Materiales:
    - Salón de capacitación
    - Wifi
    - Proyector
    - Pizarra
    - Snacks
- » Técnicos: Material bibliográfico

Evaluación: Se procederá a analizarlos mediante tipos de evaluación de desempeño, asimismo, se estudiará estos tipos para que los mismos los apliquen en su jornada laboral diaria.

1. Se realizará una por cada mes intercalando el método, ya que se usaran dos tipos de evaluaciones de desempeño: método de comparación de pares y el método de las escalas gráficas.
2. Asimismo, al finalizar los cuatro meses, se procederá con una evaluación de aprendizaje total.

Tabla 1: Planificación de la capacitación de liderazgo coach para mandos medios.

<i>Liderazgo coach</i>	
<b>1er mes</b>	El liderazgo en su empresa Tipos de liderazgo Funcionamiento del liderazgo empresarial
<b>2 mes</b>	Ideas clave sobre un líder coach Modelos mentales Coaching ontológico Cualidades de un coach
<b>3er mes</b>	Role Playing Expectativas grupales Fortalecer la mirada crítica Función de preguntas Método GROW
<b>4to mes</b>	Métodos de evaluaciones de desempeño Importancia del feed- back

Fuente: elaboración propia.

### *Táctica II: Comunicación Interna*

#### **Objetivos:**

- Conocer las diferentes formas de comunicar
- Aprender las herramientas actuales de comunicación interna
- Entender el impacto de las redes sociales y el internet en el desarrollo de las comunicaciones internas.

Se contratará Slack plus donde el almacenamiento aumenta hasta los 20 GB por persona. Asimismo, a las cuentas se les ofrece soporte 24 horas al día, 7 días a la semana, con un tiempo de respuesta máximo de cuatro horas. Plus también incluye la gestión completa sobre los usuarios. Además, permite el uso de Smartphone, siendo una herramienta de fácil acceso y administración. Esta aplicación serviría para que la comunicación sea más eficaz y veloz entre sucursales y departamentos.

Recursos:

- Materiales: Manual de Inducción
- Económicos. Contratación del paquete Slack Plus \$12,50 USD
- Humanos: Programador

Se forjará en cuatro meses, donde los dos primeros serán meramente teóricos aproximándose a los conocimientos acerca de la comunicación y las Tics.

Luego, con la contratación de la aplicación, el programador tendrá el lapso de un mes para enseñar el nuevo sistema de comunicación que se impartirá en la empresa.

Y por último, se apuntará al rediseño del manual de Inducción para los nuevos empleados y la obligatoriedad de que cada empleado de la empresa obtenga el mismo en el comienzo de su periodo laboral en la empresa Lozada Viajes, para la claridad de los puestos en las funciones a cumplir.

El rediseño se genera con las entrevistas al gerente zonal, y los gerentes de cada sector, para la mejora de puestos ya existentes.

Manual de Inducción	
1er día	Presentación Entrega del Manual de Inducción
2do día	Reunión para despejar dudas Presentación a gerencia
1 semana después	Cita con RRHH para seguimiento

Fuente de elaboración propia,

### Diagrama de Gantt:

Se detalla a continuación, el marco temporal de la capacitación total, donde se puntualiza cada punto a tratar entre los cuatro a seis meses.

Tabla 6: Diagrama de Gantt: Marco de tiempo de para el plan de implementación

TÍTULO DE LA TAREA	RESPONSABLE DE LA TAREA	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
		SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA				SEMANA			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Liderazgo coach</b>																									
Modulo I	Milagros Maidana Difrancó	■	■	■	■																				
Evaluación de desempeño	Milagros Maidana Difrancó				■																				
Modulo II	Milagros Maidana Difrancó					■	■	■	■																
Evaluación de desempeño	Milagros Maidana Difrancó								■																
Encuesta de satisfacción	Milagros Maidana Difrancó									■	■	■	■												
Modulo III	Milagros Maidana Difrancó													■	■	■	■								
Evaluación de desempeño	Milagros Maidana Difrancó												■												
Modulo IV	Milagros Maidana Difrancó													■	■	■	■								
Evaluación de desempeño	Milagros Maidana Difrancó																■								
Evaluación de aprendizaje	Milagros Maidana Difrancó																■								
<b>Comunicación Interna</b>																									
Contenidos clave I	Milagros Maidana Difrancó	■	■	■	■																				
Contenidos clave II	Milagros Maidana Difrancó					■	■	■	■																
Reformulación del Manual de Inducción	Milagros Maidana Difrancó									■	■	■	■												
Capacitación en el sistema Slack	Programador													■	■										
Implementación del sistema Slack	Programador																	■	■						
Evaluación de aprendizaje del sistema	Milagros Maidana Difrancó																			■	■				
Encuesta del Manual de Inducción	Milagros Maidana Difrancó																				■	■	■		
Auditoría Interna	Milagros Maidana Difrancó																					■	■	■	■

### Evaluación del impacto de la implementación.

Para este cálculo total, además, se tomará en cuenta ciertos factores a continuación que serán adquiridos mensualmente, y que su ajuste será perteneciente a los meses de la capacitación en cuestión.

- El alquiler del proyector
- Servicio de Arnet
- Servicio de Slack Plus: 12,50 USD- Valor actual del dólar: \$69,00



Detalle	Precio
Honorarios RRHH	\$ 57.000,00
Costo de cap x cada uno (5)	\$ 16.500,00
Snack	\$ 8.000,00
Servicio de Arnet	\$ 18.000,00
Alquiler del proyector	\$ 30.000,00
Pizarra	\$ 4.000,00
Fotocopias en la capacitacion	\$ 4.000,00
Fotocopias de EDH	\$ 15.000,00
Lapiceras y fibrones	\$ 1.000,00
Material bibliografico comunicaci3n para c/u	\$ 7.500,00
Nuevo manual de induccion para c/u	\$ 48.000,00
Programador	\$ 67.000,00
Contratacion del Sist. Slack	\$ 2.587,50
Material bibliografico liderazgo	\$ 8.500,00
Capacitacion al resto del personal	\$ 75.000,00
<b>Total de costos</b>	<b>\$ 362.087,50</b>

Fuente: Elaboraci3n propia

El resultado seg3n cada a3o correspondiendo a la inflaci3n de cada a3o:

En 2018, el resultado final de la empresa Lozada presento: \$14.239.286,11. (Canvas, 2020)

Para el 2019, se tomara en cuenta, el resultado del 2018, multiplicado por el total de la inflaci3n del 2019 la cual corresponde el 53,8%,

$$\$14.239.286,11 \times 53,8 / 100 = \$ 7.660.763,84$$

Actualmente, en Mayo, se estima una inflaci3n 9,4, por ende, si al n3mero obtenido anteriormente del 2019 le multiplicamos directamente el 1,094. El resultado ser3 de \$ 8.380.875,64.

La utilidad a recuperar que estima por esta capacitación es del 15%, no obstante, con la incertidumbre de la economía actual, se recomienda tomar el año 2019.

Resultando así, el retorno de inversión del siguiente modo:

2018	\$	14.239.337,99
2019	\$	7.660.763,84
Mayo 2020	\$	8.380.875,64
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>31.135.337,75</b>
15%	\$	1.149.114,58
<b>BENEFICIO - INVERSION</b>	<b>\$</b>	<b>787.027,08</b>
	=	
<b>/ INVERSION</b>		<b>2,173582562</b>
	<b>x 100</b>	
		<b>217,36</b>

El resultado del ROI: es de 217, 36.

Se concluye entonces que Lozada viajes obtendría por cada peso invertido, \$2,17.

El porcentaje entonces nos indica la eficacia del plan de implementación propuesto mediante las inversiones dadas, resultando una rentabilidad de 217%

## Conclusión

Se finaliza a partir del análisis y la intervención en la empresa Lozada viajes observando sus procesos y tomando en cuenta los datos obtenidos, se resulta determinando la importancia de la comunicación y el liderazgo, como dos factores necesarios y contundentes para el mercado laboral actual que además sirven como impulsores para un mejor posicionamiento tanto actual como para futuras ejecuciones.

La diversidad de estrategias planteadas sirven como sustento para dirigir a la empresa en el alcance de los objetivos propuestos otorgando un proceso interno de mejor calidad, estas estrategias van a ser clave, para la exigencia externa del contexto. Como se puede observar en todo lo ya planteado anteriormente, la empresa Lozada viajes, tenía baches en sus procesos internos, que resultan de vital importancia detectarlos y buscar una solución lo más pronto posible, con el fin de que no se conviertan en un problema a largo plazo y de difícil resolución. Por eso mismo, a través de las soluciones planteadas se logra unir los elementos como la tecnología obsoleta que presentaba, la falta de seguimiento, etc. con un sistema electrónico de apoyo fomentando la comunicación. Asimismo al ser un plan a corto plazo, acontece una debilidad del plan ya que, son puntos que seguramente tenga que reverse en los próximos años nuevamente para reafirmarlos y profundizarlos, no obstante, al ser un rubro empresarial muy particular, la empresa está en constante cambio y su versatilidad y adaptación al cambio, o reingeniería de los procesos va ser clave para que la misma funcione adecuadamente y responda a las exigencias del contexto.

### *Recomendaciones*

Como aquellos puntos que no fueron tratados en este trabajo, luego de este plan se recomienda la selección de personal del puesto de un gerente zonal para un seguimiento más minucioso de las sucursales.


## Bibliografía

- » Lozada Viajes, s.f., (<https://bit.ly/2UZQJJ2>)
  - » Flavia Stevani (2019)
  - » Seidel Cristian (2019)
  - » Recuperado de: “Empresarios de turismo le pidieron a Alberto Fernández que declare la emergencia del sector”. 04/14/2020. (<https://www.infobae.com/economia/2020/04/14/empresarios-de-turismo-le-pidieron-a-alberto-fernandez-que-declare-la-emergencia-del-sector/>)
  - » En medio de la crisis por el coronavirus, las agencias de viaje piden que se declare la emergencia económica para el sector <https://www.infobae.com/economia/2020/03/11/en-medio-de-la-crisis-por-el-coronavirus-las-agencias-de-viaje-piden-que-se-declare-la-emergencia-economica-para-el-sector/>
  - » El Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación lanza el “Programa de Articulación y Fortalecimiento Federal de las Capacidades en Ciencia y Tecnología COVID-19”. 16/04/2020. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-ministerio-de-ciencia-tecnologia-e-innovacion-lanza-el-programa-de-articulacion-y>
  - » “Aire contaminado en Argentina: la OMS y Unicef advierten del peligro para los más chicos” 19 de febrero de 2020 .<https://www.infobae.com/salud/2020/02/19/aire-contaminado-en-argentina-la-oms-y-unicef-advierten-del-peligro-para-los-mas-chicos/>
  - » “Cuarentena por el coronavirus: Texto completo del decreto de Aislamiento Social Obligatorio” 19 de Marzo del 2020. <https://www.pagina12.com.ar/254127-cuarentena-por-el-coronavirus-texto-completo-del-decreto-de->
- Marco Teórico*
- » Wolk. L (2007) “Coaching el arte de soplar brasas”. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
  - » Robert N. Lussier y Christopher f. Achua (2016) “Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades” Cruz Manca, Santa Fe. México.
  - » John Whitmore (2002) Coaching
  - » Manuel Tessi (2006) por Noticias UPD
  - » Paul Capriotti (1998) Comunicación y Desarrollo en el artículo Reporte C&D

- » Orozo Irene Rodriguez (2017) Evaluación de Desempeño
- » (2016) Tecnología de la información y la comunicación (Tics), productividad y competitividad- Ricardo Monge- González, Cindy Alfaro Azofelfa y José I. Alfaro Chamberlain.
- » Brenet y Inostroza (2015) Efecto de las Tics en la estructura y comunicacion organizacional. Universidad del Bio-Bio, Chile.

## ANEXOS:

### Encuesta de Aprendizaje

		ENCUESTA DE APRENDISAJE		
¿Conozco mis tareas?		Si	No	Parcialmente
¿Cuales son? (Detallar)				
¿Tengo conocimientos en las herramientas que utilizo?		Si	No	Parcialmente
¿Tengo los conocimientos teoricos para realizar mis tareas?		Si	No	Parcialmente
¿Necesito mas formacion en mis conocimientos teoricos?		Si	No	Parcialmente
El Manual de Induccion adquirido me brinda todas las herramientas que necesito saber		Si	No	Parcialmente
¿El nuevo sistema adquirido me resulto satisfactorio?		Si	No	Parcialmente
¿El nuevo sistema, me resulta facil de manejarlo?		Si	No	Parcialmente
¿Estoy satisfecho con la informacion brindada en las capacitaciones?		Si	No	Parcialmente
Observaciones				