



**“Plan de Comunicación Interna
y formación de líderes coach en la gestión de recursos humanos
de la Empresa Lozada Viajes”**

Alumno: Alejandro Omar Luzzini

D.N.I. 20.606.836

Legajo: VRHU09928

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Agradecimientos

A mi esposa Adriana, compañera de ruta, quien me acompañó y apoyó siempre en estos años de estudio, a mi hijo Joaquín, luz de mi existencia. Si cierro los ojos puedo escuchar su voz: “Papá, cuando te recibas yo voy a entregarte el título”, este hecho me dio mucha fuerza para seguir.

A la Universidad Siglo 21, por darme las herramientas precisas para recorrer este proceso de aprendizaje y por último a todas las personas que creyeron en mí.

Resumen

El trabajo presentado trata sobre un reporte de caso de la compañía Lozada Viajes, empresa líder en servicios turísticos, con base en la Provincia de Córdoba.

Tras el análisis situacional de la empresa se observaron falencias en el área de recursos humanos, considerada solo como un apoyo a la estructura organizacional; aceptando como debilidad la falta de planes concretos de desarrollo hacia los colaboradores internos, con la inexistencia de un proceso de gestión basado en el liderazgo coach y las comunicaciones internas como basamento de relaciones duraderas y con el orgullo de pertenecer, más allá de un discurso motivacional de la empresa. La propuesta se enfoca en promover un plan de comunicaciones internas, articulado con la gestión de liderazgo coach de los mandos medios y con la puesta en marcha de una gerencia de recursos humanos, con la incorporación de un gerente para que a futuro, como recomendación, quede conformado un equipo de trabajo que organice fehacientemente los procesos inherentes al desarrollo de colaboradores internos, teniendo en cuenta el equilibrio entre la vida profesional y personal de los mismos.

Con la implementación de un plan estratégico con trazabilidad y mejora continua, con una inversión de \$ 2.922.329,20, una vez finalizado el mismo, la empresa tendrá un recupero financiero; de por cada 100 pesos invertidos recuperará \$139,88.

Palabras claves:

Comunicación Interna - Líder Coach - Recursos Humanos.

Abstract

The work presented here is about a case report of the company Lozada Viajes, a leading company in tourism services, based in the Province of Córdoba.

After the situational analysis of the company, shortcomings are observed in the human resources area, considered only as a support to the organizational structure, accepting as a weakness the lack of concrete development plans for internal collaborators, with the absence of a process of management control based on coach leadership and internal communications as a foundation for lasting relationships and with the pride of belonging, beyond a motivational discourse of the company. The proposed plan focuses on promoting an internal communications plan, articulated with the management of leadership coach of the middle managers and with the implementation of a human resources management, with the incorporation of a manager so that in the future, as a recommendation, a work team is formed that reliably organizes the processes inherent to the development of internal collaborators, taking into account the balance between their professional and personal lives.

The implementation of a strategic plan with traceability and continuous improvement will have an investment of \$ 2,922,329.20, and once it is finished, the company will have a financial recovery, of for every 100 pesos invested, the company will recover \$ 139.88.

Keywords:

Internal communication - Coach Leader - Human Resources.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de Situación.....	8
Análisis PESTEL.....	8
Análisis PORTER.....	12
Análisis FODA.....	14
Marco Teórico.....	18
Comunicación interna.....	18
Líder coach.....	19
Gerencia de recursos humanos.....	20
Diagnóstico y Discusión.....	22
Plan de Implementación.....	23
Objetivo general - Objetivos específicos - Alcances	23
Comunicación Interna.....	23
Líder Coach.....	24
Gerencia de Recursos Humanos.....	24
Conclusiones y Recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	29
Anexo 1.....	32
Anexo 2.....	33

Introducción

El presente trabajo final de grado trata sobre un reporte de caso enfocado hacia una empresa de turismo. Se planteará la problemática que en la actualidad presenta la empresa y se desarrollará un plan integral desde el punto de vista de recursos humanos, teniendo como ejes la implementación de las comunicaciones internas, la gestión de liderazgo coach y la puesta en marcha de una gerencia de recursos humanos para valorar su gestión.

Lozada Viajes es una empresa familiar cordobesa, dedicada hace más de tres décadas al turismo, presenta además la red de franquicias más grande de la Argentina, en doce provincias, con el 50% en la Provincia de Córdoba, su sede central se encuentra en Córdoba Capital.

Los principios de la empresa se remontan al año 1987, cuando Cecilia Trigo de Lozada junto a su marido, abrió su primera agencia de viajes en la Ciudad de Córdoba. Años más tarde, se sumó su hijo Santiago para encargarse de los operativos de verano que había en Brasil. A partir de 1990 comenzaron a trabajar activamente los otros tres hijos de la pareja, Juan Cruz, Iván y Javier. Allí la empresa se expande e integra a la cartera de productos, viajes de negocios a las empresas de Córdoba, además de los viajes vacacionales. En el año 2004, abrieron las puertas de tres nuevas sucursales, dos de las cuales se sitúan en la Provincia de Córdoba, en Las Varillas y en Cerro de las Rosas, y la tercera en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En ese tiempo comenzaron a trabajar en el diseño de las franquicias. Cinco años más tarde, VISA eligió a Lozada como la empresa de turismo más importante del interior del país, creando una tendencia de financiamiento en cuotas y la realización de campañas de marketing de carácter innovador para el sector del turismo en Argentina. 2014 fue el año en que Juan Cruz Lozada toma la dirección de la empresa familiar, renovando el equipo de trabajadores, organizando la nueva estructura y gestión empresarial, continuando con el “espíritu Lozada”, donde el viajar es una necesidad y un arte.

La misión, visión y los valores de la organización tienen su base en la atención al cliente. La estrategia de la empresa es innovar la gestión, dando un servicio ágil, cómodo, personalizado y de calidad, más aún luego de la certificación de las ISO 9001. La política general de la compañía es que todos los miembros se encuentren

comprometidos y que sean responsables para lograr un camino de excelencia a través del desarrollo humano, crecimiento profesional y trabajo asociativo.

Al analizar la situación de la empresa Lozada Viajes, se detecta que presenta un discurso coherente y global sobre la relación de directivos, colaboradores, franquiciados y clientes; con una política de recursos humanos desde donde se impulsa el desarrollo y el crecimiento de los colaboradores, motivando las relaciones humanas, mejorando el clima laboral de la organización, aportando al desarrollo profesional de las personas que forman parte de la empresa, con constantes capacitaciones y creando, sosteniendo y desarrollando el capital humano, como la pieza más importante para el éxito de la compañía.

La gestión de recursos humanos se encuentra dentro del mapa de los procesos internos, como un área de apoyo. Si bien el discurso empresarial de la organización es la de otorgar valor al capital humano, priorizando su bienestar y desarrollo, en la práctica admite que por el momento, no cuenta la empresa con un plan de desarrollo profesional planificado y que si bien posee un sistema de comisiones e incentivos para su público interno, carece de un plan de carrera para sus colaboradores, teniendo la iniciativa de desarrollar y perfeccionar dichos programas en un futuro.

Este punto conlleva a tratarlo como una estrategia a desarrollar de alto valor, para que los colaboradores internos, más allá del discurso motivacional y estimulante, posean un pensado y real plan de carrera. Así, el equipo de trabajo en cada área que conforman a Lozada Viajes podrá contar con un desarrollo personal y profesional asumiendo la responsabilidad de trabajar en su desempeño con aptitud y actitud, desarrollando el autocontrol de manera eficiente para llegar al equilibrio del trabajo y la vida personal.

Trabajos anteriores demuestran que las comunicaciones ocupan un papel relevante dentro de la compañía.

Es así como Marengo Zazú Tatiana (2013), en su trabajo final de graduación, “Comunicación externa del Hotel Mina Clavero”, presentada en la Universidad Siglo 21, expone que la comunicación se convierte en una herramienta indispensable en toda organización, que utilizada estratégicamente, funciona como un elemento de diferenciación. Cada vez son más las organizaciones que van tomando conciencia y que apuestan y destinan parte de su presupuesto y tiempo a la gestión de la comunicación.

Esta permite fortalecer el vínculo con los públicos que rodean a la organización y los factores indispensables para que ésta exista y funcione.

Para comprender la función del líder como parte esencial de los equipos de trabajo, Paula Fernández Herrera, (2017) en su tesis de posgrado de la Universidad de Buenos Aires (UBA), "Por qué existe una precarización laboral en el sector turístico", comenta la importancia de aumentar la tasa de actividad en la fuerza de trabajo y ofrecer opciones para equilibrar el trabajo con la vida privada. Siendo un punto imprescindible la formación y el desarrollo profesional del coaching organizacional.

Por último y no menos importante en publicaciones y antecedentes en el mercado laboral del turismo, se advierte la importancia de contar con un área consolidada de recursos humanos. De esta manera lo demuestra la tesis de grado en "Gestión de talento humano y desempeño laboral en agencias de viaje" donde Yésica Porcela Quispe, (2018), Universidad de Puno, Perú, expone que las personas se han dado cuenta que la gestión del talento humano es uno de los mejores caminos para crecer, como persona y profesional, mientras tanto el nivel de competitividad obliga a mejorar las capacidades y competencias. Con herramientas de manejo, pueden enfrentar retos dentro de su organización, concluyendo que una buena formación teórico – práctica permiten alcanzar no sólo un buen desempeño laboral, sino el manejo de estrategias y de involucramiento en concordancia con las necesidades y exigencias del mercado.

El objetivo es contar con un área fortalecida de recursos humanos, desde el punto de vista estratégico, más allá de ser sólo un área de apoyo administrativo, que permita el progreso personal y profesional de sus colaboradores internos. Éstos, inmersos en la actividad del turismo, en un mundo complejo, con altos niveles de exigencia, conectados tecnológicamente, con desafíos permanentes, hace necesario contar con un equipo de trabajo, comunicados, conectados y organizados. Representa un desafío constante para las organizaciones estar además, capacitados para afrontar los cambios, los cuales deben ser tomados como oportunidades y no como amenazas. El propósito de cumplir con este desafío es implementar en las líneas jerárquicas y los mandos medios de la compañía, un estilo de liderazgo apuntado a reconocer al colaborador como pieza fundamental del engranaje laboral, establecer la motivación, el auto liderazgo, el trabajo en equipo, hacia un mayor bienestar y equilibrio en el plano laboral y personal; utilizando la herramienta del liderazgo coach.

Análisis de Situación

Tras analizar el escenario global de Lozada Viajes, se puede apreciar que la organización está liderada con un fuerte sentimiento, al menos desde el ámbito de lo motivacional, donde la empresa es una familia junto a la red de franquicias más grande de la Argentina. La estrategia que manejan es la de innovar la gestión, construyendo relaciones sólidas y asociativas.

Asimismo se expone desde la compañía que los principales requerimientos a la hora de reclutar, son los conocimientos técnicos en turismo, la experiencia en venta y los viajes realizados; más allá de valorar los acuerdos comerciales-académicos con diversas universidades y contar con una capacitación permanente de la red de franquicias que poseen, siendo destacable que en su plan de estrategia corporativa no cuentan con un plan de desarrollo profesional. Entonces, ¿dónde se puede situar la idea que una y otra vez repite Lozada Viajes, sobre considerar a la compañía como un lugar donde sea valioso trabajar? Como así también, proclamar ser un ámbito de trabajo transparente, orgánico, donde valoran el talento, la diversidad, la generosidad y el aprendizaje continuo, si el área de recursos humanos, es simplemente un área de apoyo en el organigrama, y además se admite que no cuentan con un programa de desarrollo de profesionales.

Cabe señalar que la visión y misión están enfocadas en facilitar hacia el cliente externo, la garantía de experimentar formas innovadoras y vanguardistas sobre la acción de viajar.

Para comprender el contexto en que la empresa ejerce su operación, se presentará las herramientas de análisis – PESTEL, PORTER y se optimizará el análisis FODA presentado por Lozada Viajes.

Análisis PESTEL

Desde la herramienta PESTEL, identificando los distintos factores (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que influyen sobre la organización y determinan su evolución dentro del contexto macro ambiental en la que se encuentra inmersa, se llega al siguiente análisis.

Análisis Político

El presidente Alberto Fernández que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente, con la promesa de encaminar la economía argentina tras largos períodos de recesiones económicas. A inicios del 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores, lo que fue visto como el primer paso satisfactorio de la economía argentina y fue celebrado. Sin embargo, la popularidad de Fernández decayó durante la pandemia de Covid-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, con efectos de crisis económica, como el aumento de los índices de pobreza. (Diario Infobae, 2020). De acuerdo a la última noticia publicada en el Diario Hosteltur Latam, en abril del 2021, desde el 20 de marzo de 2020, el país se encuentra en cuarentena y con su turismo paralizado, con su empresariado asfixiado por una facturación cero, la prohibición de efectuar despidos y, al momento, muy escasos beneficios tributarios, limitados exclusivamente al sostenimiento de los empleos. Lentamente comenzaron a llegar algunas noticias alentadoras, a través de un programa de venta de paquetes y servicios de turismo. El Gobierno busca reactivar el sector, uno de los más afectados por la pandemia del coronavirus y de los que más tardarán en volver a la actividad. La idea es impulsar la venta futura, lo que permitiría a las agencias lograr ingresos mientras se espera la normalización de los viajes.

Análisis Económico

En relación al análisis económico, Argentina tiene una historia de inestabilidad económica, con fluctuaciones de crecimiento cada año. En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 1,8%, Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas como en otros países latinoamericanos, la situación económica, ya frágil, se vio agravada. En 2020, la tasa de desempleo en el país fue de 11%, y se prevé que baje a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. El gobierno argentino ha tenido dificultades para luchar contra los altos niveles de pobreza y desempleo, y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. Esto afecta a la situación social del país, que se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población Argentina vive bajo el umbral de pobreza.

Por otra parte, el país, se ha especializado en servicios de sectores de punta y es especialmente competitivo en el desarrollo de *software*, *call centers*, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrollan con fuerza, al igual que el

turismo, que se está convirtiendo en un sector importante. Sin embargo, éste fue uno de los sectores más afectados durante la pandemia, ya que el número de turistas bajó significativamente. Junto con el turismo, otros servicios se vieron también golpeados en 2020, como el *retail*, la hotelería, los restaurantes, el sector inmobiliario, los servicios comerciales, y las actividades sociales, culturales y deportivas. Frente a un escenario que se desconocía con anterioridad, sumamente complejo, no sólo por los efectos en la salud, sino en el debilitamiento de las bases económicas a nivel local, regional e internacional. Debiendo ver esta situación como una oportunidad para reformular los procesos internos dentro de la organización.

Análisis Social

La situación social es crítica y estable. Antes de la pandemia, se calculaba que 8 millones de personas recibían asistencia alimentaria y hoy hay 11 millones, afirmó Daniel Arroyo, Ministro de Desarrollo Social de la Nación, quien señaló que en estos últimos meses han tenido que acudir a comedores sociales incluso personas que tienen trabajo formal pero a las que el sueldo no les alcanza. La pandemia continúa acercándose para ubicarse entre los problemas más acuciantes para la sociedad argentina, mientras ésta se encuentra angustiada por la inflación y el desempleo. Por otra parte, la mayoría de los países debieron implementar medidas higiénicas preventivas excepcionales, que afectaron el desarrollo social de los habitantes, como el aislamiento obligatorio, el distanciamiento social y la modificación de usos y costumbres culturalmente arraigados en la población. (Ac.Orlando Eduardo Natiello, San Miguel de Tucumán, octubre de 2020).

Análisis Tecnológico

Hoy en día nadie duda de que tecnología y turismo son un combo perfecto. Esta combinación, además influye enormemente en la manera en la que se viaja, desde qué destino se elige para las vacaciones, hasta lo que se hace cuando se está allí, e incluso en la etapa posterior a la aventura. Tal es así que, según un estudio de Google Travel, el 74 % de los viajeros de placer planean sus viajes por Internet, mientras que sólo el 13% lo hace ya a través de agencias de viaje. Los *millennials* también han tenido mucho que ver en este cambio de paradigma. Les apasiona viajar y son auténticos fanáticos de las nuevas tecnologías. Esta combinación ha dado lugar a este nuevo contexto en el que las redes sociales, las aplicaciones y los blogs tienen un papel importante a la hora de planificar un viaje. Y, al mismo tiempo, la industria, conocedora de esta tendencia, ha adaptado su

modelo de negocio y sus ofertas para atraer a toda esta audiencia. Salvador Antón Clavé, director del Departamento de Innovación Turística de Eurecat, decía hace unos meses, con motivo del Forum TurisTIC de Barcelona, que el cambio generado va más allá de la mejora de los procesos o de la experiencia del turista, se trata de la transformación del propio sistema turístico. Estamos asistiendo a una mejora de los procesos, del servicio, de la relación con el cliente y a la creación de nuevos modelos de negocio. Esto, lógicamente, también repercute en el viajero permitiéndole simplificar, y muchas veces enriquecer, la experiencia de planificar un viaje. Además es importante la mención de los puntos tecnológicos que ya están afectando en mayor o menor medida, de acuerdo a la realidad de cada país, al turismo. Por ejemplo la transformación digital, internet de las cosas, la tecnología móvil 5G, el *big data*, *bitcoin*, asistentes virtuales, la inteligencia artificial y la realidad virtual. Puede considerarse como la 4ª Revolución Industrial con la automatización y robotización, como así también la evolución de métodos de pago e identificación de las personas.

Análisis Ecológico

Toda la cadena del valor del turismo tiene que generar visibilidad sobre la necesidad de que la industria sea más sostenible, permitiendo reducir el impacto negativo que la actividad turística genera en el medio ambiente y la cultura local. Fruto del crecimiento exponencial del turismo en la última década, algunos destinos maduros de Europa están viendo como los turistas están generando mucha presión sobre las comunidades receptoras, los recursos naturales y los atractivos turísticos locales. El reto es calcular la capacidad de carga del destino y desarrollar herramientas estratégicas que permitan gestionar mejor los picos de saturación de turistas. No hay una receta única. Cada destino tiene que analizar sus propias características, para definir herramientas personalizadas. Es básico involucrar a la población local para definir el papel del turismo. Por otro lado, hay que crear concientización entre los propios turistas, dándole recomendaciones y herramientas para que su impacto sea menor, (Asociación Argentina del Turismo 2020)

Análisis Legal

En Argentina existe una ausencia de normas regulatorias de los contratos de viajes. Por ejemplo en los transportes aéreos, donde no está especificado el plazo de reintegro de *tickets*, esta adecuación debería efectuarse dentro de la normativa específica aeronáutica, manteniendo la existente exclusión de estos contratos del ámbito de

aplicación de la Ley de Defensa del Consumidor. La pandemia puso de manifiesto los efectos producidos en los contratos de viajes de imposible cumplimiento, viajeros frustrados, ausencia de normas específicas y paralización del sector hicieron un combo explosivo nocivo para ambas partes, el viajero y el agente de turismo. Varios países regularon estos cambios asegurando la protección de los derechos de los viajeros y la posibilidad de supervivencia de las empresas de turismo, no sucediendo lo mismo en países como la Argentina.

Queda una enorme tarea por delante, tanto por parte del Estado, que se beneficia con los resultados de la actividad turística, generadora de empleo y divisas, como del sector privado. El turismo tiene la capacidad de recuperarse rápidamente en cuanto las condiciones para viajar tengan parámetros normales de seguridad. Se trata de una actividad que ha crecido exponencialmente en forma continua desde la segunda mitad del siglo XX, hasta que el coronavirus la paralizó de manera abrupta y temporal; pero que sin duda mantiene intacto su potencial de ser un vital motor de desarrollo, (Publicado en LA LEY, 15/04/2020 por Karina M. Barreiro).

Análisis PORTER

Rivalidad entre competidores

Lozada Viajes se encuentra inserta en un mercado competitivo, por el servicio que presta, pero presenta la ventaja de analizar la competencia desde el punto de vista de un posicionamiento diferencial en relación con el cliente externo. Dentro de su Manual de Inteligencia Estratégica 2018-2022, los competidores analizados fueron Despegar.com y Al mundo.com, que constituyen un canal online, siendo el primero considerado como la agencia de viajes n°1 en la Argentina, y asimismo ambos tienen la modalidad de poseer franquicias, teniendo seis en la Provincia de Córdoba, la primera y con puntos de venta en shoppings de alto volumen de público, la segunda. Ola Transatlántica es mayorista y posee canal online/offline, TDH presenta franquicias en crecimiento, teniendo aproximadamente 52 en el mercado. Booking.com es un canal online pero es proveedor de Lozada Viajes. El Grupo GEA está conformado por un pool de agencias de viaje, con más de 380 adheridas en Argentina, principalmente en Buenos Aires. Por último *TripAdvisor* es un canal online a nivel global.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Desde el punto de vista teórico es muy baja la posibilidad que surjan nuevos competidores, salvo que las principales cadenas mayoristas y de carácter global decidan un programa de expansión, teniendo a la Provincia de Córdoba como parte del plan estratégico.

Amenaza de ingresos de productos sustitutivos

En el contexto de la pandemia Covid-19, numerosos establecimientos hoteleros se dedicaron a promocionar fines de semana o días de spa, para atraer al público que no pudo desplazarse para hacer turismo, de esta manera se considera como un producto sustitutivo en el cual los viajeros se escapan de la realidad que lo golpea. Así mismo puede ser considerado el segmento de turismo de eventos.

Otra de las fuerzas competitivas que sin lugar a dudas incide enormemente en el negocio, son los sistemas y productos que pueden sustituir o eliminar la mediación en la venta, como por ejemplo la venta directa de paquetes turísticos a través de Internet. las reservas directas del cliente a empresas de *rent a car*, compañías aéreas, cadenas hoteleras, la contratación directa del producto final, como una casa rural o un apartamento a través de *Airbnb*, entre otras. Debiendo centrar el esfuerzo en aquello que sea relevante para el cliente, de esta manera se puede analizar sobre los productos vendidos en que el cliente sea propenso a comprar por otra vía o los niveles de precio que manejan. Los medios alternativos, con un aporte extra, pensando en la facilidad de acceso a esos productos, llegando a ser susceptibles de poder ser incorporados a la cartera de clientes de la empresa. Por este motivo, es necesario la adaptación del modelo de negocio implementando todo aquello que facilite su consumo, incluido las nuevas fórmulas que permitan su acceso. En este sentido Lozada Viajes, lo implementa con éxito.

Poder de negociación de los proveedores

El poder que ejercen los proveedores puede ser alto, entre ellos se encuentran las cadenas hoteleras, tour operadores, restaurantes y líneas aéreas. Más allá de cualquier servicio que el turista demanda en un viaje, es en gran medida utilizar un proveedor u otro. El trato amable, la prescripción directa del cliente mediante publicidad, o por algún mínimo margen adicional en comisiones. Por tanto, existen muchas variables en la decisión de la compra, que afectan enormemente los resultados de la gestión.

Análisis es el poder de negociación de los consumidores.

Lozada Viajes posee dos grupos bien diferenciados de consumidores. Por un lado, las franquicias, que consumen la marca y por otro los viajeros que consumen la experiencia de viaje. Los atributos competitivos que cada consumidor valora se pueden establecer en que las franquicias y los viajeros, presentan una accesibilidad al producto turístico, ambos poseen financiación, existe la marca Lozada Viajes, con una trayectoria de más de treinta años. Por otra parte, las franquicias poseen una rentabilidad diferencial mientras que los viajeros tienen una oportunidad de compra dirigida. El proceso de la agencia abarca desde el primer contacto hasta los comentarios postventa.

Los procesos llevados a cabo están acompañados por la marca, el marketing y la comunicación. La gestión integral en la apertura de franquicias, la capacitación inicial y continua, los eventos institucionales, el manejo de redes sociales y la producción gráfica intervienen sin lugar a dudas en cada aspecto analizados en el Porter.

Análisis FODA

En cuanto a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, anualmente la empresa trabaja en el análisis situacional interno, utilizando la matriz FODA, la última fue realizada en el periodo 2017/2018. Debido a la situación de crisis por pandemia, el análisis interno varía justamente en las variables externas, consideradas como oportunidades y amenazas.

Gráfico I – FODA.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Productos comercializados de grandes marcas. • Trayectoria extensa y exitosa de la empresa. • Respaldo y profesionalismo ante clientes y proveedores. • Condiciones excelentes de financiación. • Asesoramiento personalizado. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo con segundas y terceras marcas de empresas líderes. • Uso de medios gráficos y digitales. • Franquicias en expansión por todo el país - Argentina. • Incorporación de jóvenes profesionales por acuerdos con universidades. • Posibilidad de apertura de locales destinados a la venta mayorista en otras localidades.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de Departamento de gestión de RRHH. • Ausencia de Plan de desarrollo y Capacitación de Colaboradores Internos. • Falta de certificación en materia de Higiene y Seguridad Laboral. • Falta de sistema de Control de Gestión. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia con grandes cadenas mayoristas. • Situación cambiante económica adversa del país. • Inestabilidad económica. • Crisis política, económica y social por Pandemia Covid-19

Tabla I: Matriz F.O.D.A. –

Elaboración propia

Entre las fortalezas de la empresa, se observa la trayectoria indiscutida en el medio del turismo, con una marca arraigada en el mercado y en el consciente colectivo de la población. Como así también el respaldo traducido por el profesionalismo ante los clientes y los proveedores, acompañado por un asesoramiento personalizado desde el primer contacto hasta el servicio posventa, con el atractivo para el viajero sobre el financiamiento en paquetes turísticos.

Poder contar con una red de franquicias, considerada la más grande del país con 80 puntos de venta, constituye un sistema que trasciende las fronteras de la provincia, y busca posicionarse permanentemente, logrando una mayor visibilidad y consolidar el negocio del turismo con una marca registrada y bien posicionada. Además con la aceptación de la omnicanalidad, con la totalidad de los canales de comunicación conectados entre sí, por las franquicias, las redes sociales, la Casa Lozada, el *mailing* directo a través de la base de datos de clientes y la web, posibilitan una estrategia que se intercepta con la cultura empresarial y el éxito en los objetivos.

Al considerar las oportunidades, se observa que en el sentido del desarrollo de franquicias, el objetivo es expandir el sistema. Respecto a los colaboradores internos, con acuerdos comerciales académicos, es una fuente de recepción de jóvenes profesionales que realizan sus prácticas incorporándolos al equipo de trabajo y por último con el uso de medios gráficos y digitales continuar con la expansión de la marca.

Entre las debilidades encontradas, se puede apreciar que la gestión de recursos humanos se encuentra poco desarrollada, faltando un departamento que se ocupe cabalmente de los temas que ameritan tomarlos como valor agregado y no simplemente como un área de apoyo. Por otra parte la organización reconoce la ausencia de planes de desarrollo reales y capacitaciones para los colaboradores internos. En materia de seguridad e higiene laboral no contar con una certificación favorece al no poder desarrollar la prevención como sistema de auto protección. Y por último contar con un sistema de control de gestión favorece al orden interno y al diseño de propuestas estratégicas de desarrollo.

Las amenazas, están conformadas por la situación cambiante y adversa permanente que se vive en la Argentina, con una crisis de valores en la política, con consecuencias económicas y socioculturales, agravada por la situación epidemiológica de la pandemia Covid-19.

Como parte de la estrategia se buscará con la implementación de un plan de comunicación interna que de manera transversal una a la organización para trabajar en pos de una misma línea de pensamiento, manejo de la información y filosofía empresarial de turismo. Asimismo con la utilización de la herramienta de gestión de liderazgo coach para que los mandos medios y los niveles jerárquicos puedan llevar adelante el desafío de contar con un equipo de trabajo equilibrado entre su vida profesional y personal, con el autocontrol preventivo, ya que el salario monetario dejó de ser el único incentivo para el trabajador, sino más bien de un salario emocional, que incluye beneficios no monetarios como el crecimiento profesional, el desarrollo de carrera y el buen clima laboral. Esto se encuentra incluido con la incorporación estratégica de una gerencia de recursos humanos, en sintonía con las tendencias asociadas a cada proceso, se debe desarrollar una propuesta donde el desafío es plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro del área, pero haciéndolo extensible a toda la organización.

Los tres focos de atención deben estar dados, en primera medida hacia las comunicaciones internas bien desarrolladas, el desarrollo social del talento con el

reconocimiento y la retribución personalizada por proyectos y roles de acuerdo a las necesidades de la empresa y por último con la consolidación de la gerencia de recursos humanos.

Marco Teórico

En el siguiente capítulo se hará referencia a diversos autores que abordan las temáticas planteadas y revelan la importancia de poder contar con una comunicación interna bien definida, precisando el papel del coaching en los equipos de trabajo, como así también la significatividad de que los colaboradores internos posean un desarrollo de carrera, dentro de un área fuerte y consolidada de Recursos Humanos.

Comunicación Interna

Para Hall, Edward.(1972) en su libro *La Dimensión Oculta*, se puede leer: “la intención de comunicar un mensaje es fundamental, acerca la naturaleza al ser humano y su relación con el medio...es esencial que aprendamos a leer las comunicaciones silentes tan fácilmente como las escritas o habladas. Sólo haciéndolo así podremos llegar a otras gentes, como cada vez se nos pide más que hagamos”. (pág.13).

Este concepto resume la importancia de las comunicaciones entre el ser humano y el medio en el cual está inmerso; el concepto de comunicar es antiguo e importante. En Lozada Viajes, la comunicación debe ser tomada como una estrategia de gestión, no sólo en las comunicaciones hacia afuera, sino en las internas, con lo que eso significa para los colaboradores internos.

Según Brandolini, Frigoli y Hopkins, (2009) en su libro *Comunicación Interna* expresa: “La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica, puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes” (pág. 25).

Para Lozada Viajes, en el discurso orientado hacia el marketing, las comunicaciones eran consideradas como un eje transversal en la organización, pero esa idea parece desvanecerse cuando como debilidad advertida en el análisis de la matriz FODA, los colaboradores internos están faltos de un desarrollo profesional y de capacitación, dentro de un marco donde las comunicaciones están más orientadas hacia el cliente externo que hacia los colaboradores internos, que son el motor de la empresa de turismo.

Por su parte Trelles Irene, (2005) en su publicación *Comunicación Organizacional*, asegura que “la comunicación corporativa nos habla tanto de la realidad

de la organización como de la identidad, por lo que puede ser definida como el repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información sobre su identidad, su misión, su forma de hacer las cosas y hasta sobre sus clientes” (pág.5)

Para Lozada Viajes, debe ser considerado un instrumento estratégico que permite desarrollar una mayor competencia, contar con un equipo de colaboradores idóneos y reforzar la cultura corporativa con el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Líder Coach

Es importante mencionar a Echeverría Rafael (2015), en sus escritos expresa que la palabra Coaching significa entrenamiento y proviene del ámbito deportivo, donde el coach es el director técnico que les indica a los jugadores cómo lograr una mejor performance.

Este concepto conlleva a pensar que la empresa carece de un líder coach en sus mandos medios, si bien el desempeño es bueno y la empresa es exitosa, hay un punto de inflexión en aquellos equipos de trabajo que poseen un líder que motiva, valora y organiza a sus empleados.

Para Blanchard y Hersey, (2014), en su libro *La Teoría Situacional*, describen un modelo de liderazgo, creado por Hersey, científico y empresario, junto con Blanchard, escritor estadounidense y experto en management., lideraron un modelo donde en todos los equipos de trabajo se producen cambios, relacionados con las distintas etapas por las que transitan quienes trabajan en la organización. Por ello, el líder siempre debe estar atento a las necesidades de cada integrante de su equipo, debido a que un liderazgo bien ejercido, mejorará el ambiente laboral. Así también, Galeway Tim (1975), en la publicación. *The Inner Game of Tennis*, explica que el Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas. De esta manera con herramientas útiles ayuda a mejorar habilidades de gestión imprescindibles para todo equipo laboral.

Se puede considerar entonces que el coaching no sólo se centra en el colaborador como individuo, ni en sus necesidades y metas, sino en la dupla “dirigido y organización”, en los objetivos y metas de ambos.

Gestión de Recursos humanos

Para los autores Scott y Bohlander (2013), en su libro *Administración de recursos humanos*, mencionan que “*la planificación estratégica implica un conjunto de procedimientos para tomar decisiones sobre los objetivos y las estrategias a largo plazo de la organización*”.(pág.46).

En Lozada Viajes, recursos humanos es un área de apoyo, donde la gestión pasa por responder las tareas administrativas básicas de la organización; valorizando al equipo de recursos humanos, siendo parte activa del plan estratégico de la compañía, permitirá desarrollar acciones concretas a largo plazo a favor de las misiones, visiones y valores de la empresa.

Roger Carl (1982) en su libro *Way of Being*, cuenta que “*la formación para el desarrollo integral de la persona y los retos educativos conducentes a la superación del egocentrismo y a la construcción de la moral autónoma, son la base de la dignidad y solidaridad humana*”.(pág.50).

Una de las mejores estrategias para atraer y retener el talento en las empresas es ofrecer a los trabajadores la posibilidad de desarrollar un plan de carrera. En las últimas décadas, se ha visto un cambio en la forma como se aborda el desarrollo profesional en las organizaciones. Tradicionalmente, dependía de una empresa asegurarse de que sus empleados tuvieran las habilidades para cumplir los objetivos a largo plazo. Ahora, sin embargo, los trabajadores defienden que son y deben ser responsables de su propio crecimiento. Actualmente, el desarrollo profesional es abordado por las organizaciones de manera conjunta con sus empleados. También es un componente clave de la estrategia de atracción y retención de una empresa. Muchos candidatos no considerarán un empleo en una compañía a menos que esta ofrezca la posibilidad de desarrollar un plan de carrera como un componente básico de su cultura.

Chiavenato Adalberto (2002) en su libro *Gestión para el Talento Humano*, describe las tres eras del trabajo del ser humano, la primera llamada industrialización clásica, allí las personas eran consideradas un recurso más, como una máquina o una herramienta. En la segunda era, Industrialización neoclásica, comienza a manejarse ideas de incentivo y adaptación y aparece la palabra “recursos humanos” y la tercera, en la actualidad, es la llamada Información, donde es primordial, el conocimiento del capital humano e intelectual, (pág.13). También es importante mencionar a Guizar Montúfar.

Rafael. (2014), comenta en sus documentos de estudio que la estrategia de contar con un plan de acción a largo plazo orienta a la utilización del recurso humano como la ventaja de una competitividad sustentable.

De esta manera Lozada Viajes debe valorar el área de recursos humanos, no como una simple área de apoyo sino como un departamento consolidado siendo parte estratégica de la organización y la planificación de los recursos continua y a largo plazo.

Luego de analizar los distintos puntos de vista de los conceptos vertidos por los especialistas citados y la realidad de la empresa Lozada Viajes, se llegan a identificar algunas recurrencias, inconsistencias y contradicciones, que sirven de base para el armado del plan de implementación con los objetivos y lineamientos estratégicos a tener en cuenta.

Respecto al desarrollo comunicacional, nadie puede objetar la importancia de las comunicaciones dentro de una organización, en el caso de la empresa Lozada Viajes, si bien el discurso compromete a darle un lugar de importancia a las mismas, es un aspecto a ser desarrollado con mayor fuerza desde el punto de vista interno, para que los colaboradores se encuentren en línea e informados de manera transversal.

Asimismo es una debilidad aceptada por la compañía de turismo, el hecho de no contar con un plan de desarrollo para los colaboradores internos y si bien nuevamente tienen un discurso preferencial en materia de incentivos y premios, se debe ampliar el concepto de liderazgo coach como herramienta de gestión y de poder contar con una gerencia de recursos humanos con peso dentro de la estructura, para que áreas como higiene y seguridad, capacitación, y control de gestión puedan certificar, aplicando procesos y procedimientos acorde a una empresa de primera línea en materia de turismo.

Es fundamental entonces, contar con un plan estratégico, donde se debe priorizar las comunicaciones internas, formar líderes coach y valorizar la gestión de recursos humanos. El crecimiento y desarrollo de los colaboradores internos generan vínculos y la satisfacción de pertenecer, aportando desde lo profesional su valor agregado a la empresa.

Diagnóstico y Discusión

Como parte del análisis situacional de la empresa Lozada Viajes, el principal problema es que la gestión de recursos humanos se encuentra poco desarrollada, con la inexistencia de una gerencia que forme parte de la estrategia de la compañía, y no simplemente como un área de apoyo.

La justificación de por qué el problema es relevante, deriva naturalmente ya que al no contar con un plan de comunicación interna, el desarrollo de líder coach y una valorización de la gestión de recursos humanos, no favorece al proceso de mejora continua.

Lozada Viajes es una empresa de primera línea en materia de turismo y gestión externa, pero debe desarrollar una administración de recursos humanos con trazabilidad, fomentando un impacto positivo, generador de procesos auténticos donde la excelencia está direccionada hacia sus colaboradores internos.

Plan de Implementación

Objetivo general:

Establecer un plan estratégico de comunicación interna y formación de líderes coach, dentro de un área valorizada en la gestión de recursos humanos; para incrementar las ganancias de la empresa en un 20%.

Objetivos específicos:

1-Formalizar una planificación de comunicación interna a través de intranet y redes sociales.

2-Diseñar un plan de capacitación anual para los mandos medios en la formación de liderazgo coach a través de encuentros virtuales.

3-Establecer una gerencia de recursos humanos con la contratación de un jefe de recursos humanos y la implementación de un sistema integral de herramientas informáticas (Bizneo HD).

Alcance:

Ámbito geográfico: la planificación como parte de un desarrollo estratégico está apuntada a la empresa de turismo Lozada Viajes en la Provincia de Córdoba.

Temporal: la estimación del tiempo de implementación se dará con una proyección de 12 meses, a partir de Agosto 2021 a Julio 2022.

En referencia a los cumplimientos de plazos, serán dependientes de la situación epidemiológica que se está atravesando a nivel mundial.

Comunicación interna:

Con la implementación de una red de intranet y el uso de redes sociales que muestre y comunique las acciones de la empresa,. Identificando la marca corporativa y logrando la meta de sentirse parte de ella.

Los recursos involucrados serán las computadoras de escritorio, notebooks y las aplicaciones para telefonía celular. Con un contrato anual, la empresa prestadora de servicio será Iptel Córdoba. Internet 40 Megas Línea IP Softphone (en cualquier dispositivo móvil), asistencia técnica telefónica, online y vía mail Antivirus y antispam para las casillas autogestión a través de la Web, llamadas gratis entre números de IP-tel 5

casillas de e-mail con dominio propio. El costo mensual de \$2.043. El costo anual sería de \$24.516.

El tiempo de implementación será de tres meses.

Líderes coach:

La propuesta para la formación de liderazgo coach será una herramienta para poder afrontar con éxito la realidad laboral, entender mejor las emociones en la toma de decisiones y proteger la salud mental. Establecer una visión colectiva ante un futuro incierto para transformar la incertidumbre en oportunidades concretas para el equipo y la organización. Aplicar métodos para movilizar y motivar equipos en tiempos de crisis, haciendo énfasis en la movilización de equipos virtuales. Aplicando prácticas de liderazgo que se desarrollan en esta “nueva normalidad”.

El curso de capacitación estará enfocado hacia el mando medio de la gerencia de recursos humanos. Debido a la actual situación pandémica que aún se vive en la Argentina, será de carácter virtual. El nombre del curso es Liderazgo para mandos medios, las fechas, cargas horarias y contenidos están desarrollados en el Anexo 1. El participante será el gerente de recursos humanos. El presupuesto del curso será de \$4.890,00.

El marco de tiempo para llevar a cabo esta actividad será de 5 encuentros, uno por semana, éstas serán consecutivas.

Gerencia de recursos humanos:

Para lograr la valorización en el área de recursos humanos se conformará la mencionada gerencia. Para cumplir con el objetivo propuesto se incorporará un gerente. Lozada Viajes contratará la asesoría de una consultora externa llamada Grupo de Consultores de Empresas. A futuro el gerente deberá conformar a su equipo de trabajo, siendo su rol de gerenciamiento el de seleccionar las personas idóneas para los puestos correctos dentro de la organización, garantizar el cumplimiento del proceso de inducción, asegurar la capacitación y el plan de desarrollo de los colaboradores internos, evaluar y mejorar el desempeño y proteger la salud e integridad física de los trabajadores. En el Anexo2 se adjunta el perfil del puesto a reclutar. Los honorarios del consultor consensuados con la empresa ascienden a la suma de \$ 120.000.

El tiempo que demandará este proceso será de dos meses.

Gráfico II – Gastos de contratación del Gerente de RR.HH.

Puesto creado	Valor mensual	Valor anual
Salario mensual	\$ 187.739	\$ 2.252.868
SAC		\$ 187.739
Contribuc.patronales	\$ 33.793,02	\$ 405.516,24
Consultora	\$ 120.000	
TOTAL	\$ 341.532,02	\$ 2.846.123,20

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de Adecco Group (2021).

Para llevar adelante la gestión administrativa de la gerencia se implementará un Sistema integral de herramientas informáticas, este software de gestión, es un sistema informático integrado por múltiples herramientas que individualmente se utilizan para ejecutar tareas administrativas, y que en conjunto, simplifica los procesos operativos, productivos y burocráticos de una organización. La herramienta informática desarrolla tres módulos, el de gestión de talento (en reclutamiento de personal y evaluaciones de desempeño), el de gestión de personal (con base de datos / documentos y organigramas) y el de gestión de tiempo (administrador de licencias / vacaciones y control horario).

El costo del desarrollo de software personalizado será de u\$s 39/por mes/ por persona (a tipo de cambio uSs1 a \$100 a fecha 10/06/2021), el contrato inicial será por 12 meses, la inversión será de \$46.800 (Bizneo HR 2020).

Para presentar de manera ágil los tiempos de implementación de los objetivos previstos se usará el Diagrama de Gantt.

Gráfico III – Diagrama de Gantt Gerencia de RR.HH.

Actividad	Duración	Período											
		Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Intranet redes sociales	12 meses	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Capacitac. Liderazgo Coach.	2 meses			■	■								
Contratac gerente RRHH	2 meses	■	■										
Software RRHH	6 meses	■	■	■	■	■	■						

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de impacto de la implementación de las acciones previstas

El retorno sobre la inversión es un indicador que mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión de un negocio. Se lo conoce como ROI, por sus siglas en inglés (*Return of investment*). Esto permitirá demostrar cual será el rendimiento de la inversión en la que incurrirá la empresa Lozada Viajes.

A partir de la información brindada en el estado financiero de la empresa, el resultado del ejercicio al 31/12/2018 fue de \$14.239.286,11. Dicho importe será actualizado de acuerdo al índice de inflación suministrado por el INDEC (2021), como se indica en el siguiente gráfico.

Gráfico IV – Actualización del estado contable Lozada Viajes

Año	Índice Inflación	Monto actualizado
2019	53,80%	\$ 21.900.022,00
2020	36,10%	\$ 29.805.929,99
2021	17,60%	\$ 35.051.773,67

Fuente: elaboración propia. Datos extraídos de INDEC.

Así mismo para continuar con el cálculo del retorno de inversión, sobre el monto actualizado del año 2021, es necesario aplicar el porcentaje de rentabilidad anual, que se espera recuperar con la implementación del plan (20%). Para poder evaluar si la inversión efectuada es eficiente, se utilizan indicadores que facilitan la toma de decisiones. Por lo

tanto, para medir la rentabilidad de la inversión, se utiliza el cálculo de retorno de inversión (ROI).

Gráfico V – Costo de la propuesta.

Costo	Monto
C.I Intranet redes sociales	\$ 24.516
Capacitación líder coach.	\$ 4.890
Contratación gerente RRHH	\$ 2.846.123,20
Software RRHH	\$ 46.800
Costo Total	\$ 2.922.329,20

Fuente: elaboración propia. (2021).

La rentabilidad que se espera con esta erogación es de un 20%, de acuerdo a lo proyectado con la implementación del plan concretado. El monto asciende a \$7.010.354,73. A continuación se detalla la fórmula para una mejor comprensión:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{beneficio de la propuesta} - \text{costo})}{\text{costo}} \times 100 =$$

$$\text{ROI} = \frac{(7.010.354,73 - 2.922.329,20)}{2.922.329,20} \times 100 = 139,88\%$$

Se puede verificar que la inversión financiera del 139,88% significa que por cada \$100 que la empresa invierta dentro del plan propuesto recuperará \$139,88.

Conclusiones

Tras el desarrollo del reporte de caso para la empresa Lozada Viajes, se concluye que la puesta en marcha de un plan de acción genere, además de un buen discurso motivacional, una mejora real hacia los colaboradores internos, quienes serán los que sigan desarrollando una empresa exitosa, no solo hacia afuera, sino también dentro de la organización.

En un mundo cada vez más conectado, pero al mismo tiempo, con la experiencia de una situación pandémica que aún no ha finalizado, son las comunicaciones una herramienta muy valiosa. El diálogo genera confianza y credibilidad entre las personas, permite que las mismas se sientan cómodas, seguras y aprecien la empresa en la que trabajan. La capacitación enfocada en la gestión de un liderazgo coach para mandos medios, que colabore a conseguir el equilibrio entre la vida profesional y personal, de los colaboradores y finalmente la valoración del área de recursos humanos, poniendo en el centro de atención al empleado, generando un buen clima organizacional en la empresa Lozada Viajes.

Recomendaciones

A futuro se recomienda la conformación de un equipo integral de recursos humanos, con la efectiva puesta en marcha de un plan de capacitación para la totalidad de los integrantes, en materia de administración de personal, liquidación de sueldos y legislaciones laborales; también se promueve la realización de una encuesta de clima laboral para seguir trabajando en el eje de bienestar al colaborador interno. Por último trabajar en la implementación de un área de control de gestión y la certificación de las OHSAS 18000 en materia de higiene y seguridad.

Bibliografía

- ACARTUR (2020). Obtenido de <https://www.acartur.com.ar/publicaciones.php>.
- Adeccogroup.com.ar, (2021). Obtenido de <https://adeccogroup.com.ar>.
- Andrada Villareal, Lyda Gisela (2012). *La importancia actual del coaching en las organizaciones del siglo XXI*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Arias, M. Luz (2013). *Las relaciones públicas en el turismo*. Universidad Siglo XXI Catamarca, Argentina.
- ANFECA (2018). *Importancia de la comunicación organizacional*. Oradores: Soria Romo, Rigoberto y Pérez Esparza, Aimée. Obtenido de <http://www.anfeca.unam.mx/> México.
- .Barreiro, M. Karina, (15/04/2020). Publicación LA LEY. Obtenido de <http://derechodelturismo.net/ver/593/coronavirus-y-turismo-cancelaciones-y-responsabilidad-de-las-empresas>. Buenos Aires, Argentina.
- Blanchard y Hersey (1014) *La teoría situacional*. Santa Bárbara, Estados Unidos.
- Brandolini A., Frogoli M., Hopkins N. (2009) *Comunicaciones Internas Claves para una gestión exitosa*. Editorial La Crujía, Argentina.
- Capacitarte, (2021). Obtenido de <https://www.capacitarte.org>.
- Clavé.A.2021).Eurecat Forum Turis TIC. Obtenido de <https://www.forumturistic.com/ponentes/salvador-anton-clave.España>.
- Chiavanato, Adalberto (2002) *Gestión para el talento humano*. Boston, EEUU
- Echeverría, Rafael (2015). *Publicaciones*. Santiago de Chile, Chile.
- Faccini, D. (2018). *El plan de carrera como estrategia organizacional*. Sevilla España.
- Fernández H. P.(2017). Tesis de Posgrado *¿Por qué existe una precarización laboral en el sector turístico?* Universidad de Buenos Aires (UBA).
- Formanchur, A. (2014). *Comunicación interna 2.0, un desafío cultural*. Argentina.
- Galeway, Tim (1975) *The inner game of tennis*. Estados Unidos.
- Ghiglione, Franco, (2015). Tesis final *Gestión de recursos humanos para personal de la honorable cámara de diputados*, Provincia de La Pampa, Argentina.

- Guizar Montufar, Rafael, (2013). *Publicaciones*. Editorial: McGraw-Hill. EEUU.
- Consultores de Empresas* (2021). Obtenido de <https://www.consultoresdeempresas.com>
- Hall, Edward (1972). *La dimensión oculta*. Estados Unidos.
- Hosteltur Latam Diario*, Klempert Izaguirre R.(2021). Obtenido de https://www.hosteltur.com/lat/143533_argentina-el-turismo-interno-se-vuelve-a-salvar-de-las-restricciones.html. Santiago de Chile, Chile.
- INDEC, *Principales indicadores* (09/06/2021). Obtenido de WWW.INDEC.com.ar
- Infobae*, Kanenguiser M.(2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/autor/martin-Kanenguiser>. *Los efectos de la crisis económica*. Buenos Aires, Argentina.
- Jiménez, C. *La Vanguardia* (agosto 2020). Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/politica/20200812/482795502030/argentina-afronta-una-situacion-social-critica-y-un-aumento-de-la-pobreza.html> España.
- Lozada Viajes, *Manual de Inteligencia Estratégica*, (2018-2022). Obtenida de <https://siglo21.instructure.com/courses/11651/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>. Casa Lozada. Provincia de Córdoba, Argentina.
- Marchesan, C. (2017). *Trabajo de grado final los aportes del coaching al desarrollo del liderazgo organizacional*. Universidad Siglo XXI. Buenos Aires Argentina.
- Marengo Zazú Tatiana (2013). *Trabajo final de graduación, Comunicación externa del Hotel Mina Clavero*. Universidad Siglo 21, Provincia de Córdoba, Argentina.
- Matarazzo, Bruno, BMyA, *Transiciones laborales* (2020). Empresa de asesoría. Obtenido de <https://www.brunomatarazzo.com.ar>. Buenos Aires, Argentina.
- Natiello Orlando Eduardo, (octubre 2020). *Tesis sobre la situación social en el turismo*. San Miguel de Tucumán, Argentina.
- Porcela Quispe Yésica, (2018). *Tesis de Grado en la gestión de talento humano y desempeño laboral en agencias de viaje*. Universidad de Puno, Perú.
- Rangel, S. (2006). *La importancia de recursos humanos en la estrategia de las organizaciones*. Universidad de la Sabana, Chía.
- Reportur Newsletter América latina*, Valera Víctor, (2020) Latam. Obtenido de <https://www.reportur.com/sin-categoria/2020/01/25/turismo-sostenible-se-abre-paso-frente-al-catastrofismo-ecologista>. Buenos Aires, Argentina.

Revista Cubana de ciencias informáticas (2015). Obtenida de <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=3783>. Universidad de ciencias informáticas. La Habana Cuba.

Revista Escuela de Administración de Negocios, (2008). Lozano, Correa. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/447>. Bogotá, Colombia.

Roger, Carl, (1982). *Way of being*. EEUU

Scott y Bohlander, (2013). *Administración de recursos humanos*. EEUU

Trelles Irene, (2015). *Comunicación organizacional*, Buenos Aires, Argentina

UNCTAD Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (2020) Informe sobre las Inversiones en el Mundo, La producción internacional después de la pandemia. Obtenido de <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020>.

Anexo 1

Programa de cursos liderazgo coach

Día	Horario	Clases	Contenido
09/09/21	18 a 21 hs.	5	<p>Gestión de procesos y liderazgo de personas. El líder prestando un servicio a sus colaboradores. La acción sobre las tareas y sobre las personas. Análisis de situaciones. Qué; cómo, cuándo y a quién delegar. Identificaciones de habilidades personales para la delegación. El feedback como herramienta directiva. Importancia del feedback. Cómo darlo efectivo. Manejo de críticas. El feedback y el control emocional. Recibir feedback, Cimientos de la cultura de la ejecución efectiva. Uso estratégico del tiempo de los ejecutivos. Visión tradicional, El agujero negro de las organizaciones. Por qué no se logran los objetivos. Los pequeños fracasos que debilitan a la organización. La negligencia. La ejecución como estrategia. La ejecución como corazón de la cultura organizacional. Por qué las personas no ejecutan. La fortaleza emocional del líder. Las acciones esenciales del líder. Mire hacia abajo, la ejecución como principal trabajo del líder. Condiciones para la ejecución. Síntesis de la actividad y plan de acción individual.</p>

Fuente: Capacitarte.org

Anexo 2

Perfil de Gerente de Recursos Humanos

Descripción de puesto: Definir, administrar y coordinar políticas y procedimientos de RRHH orientados a apoyar a la organización en el logro de las estrategias del negocio.

Funciones y responsabilidades: Definir junto con los mandos altos la conducción de políticas en RRHH. Establecer junto a los mandos altos el presupuesto anual para la gestión de RRHH. Establecer y cumplir la política y los procedimientos internos para las actividades relacionadas con su gestión dentro de la empresa. Asesorar a los mandos altos y medios de las buenas prácticas de recursos humanos (manejo de personal, sanciones disciplinarias, procedimientos, representando a la empresa ante el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social. Asegurar el cumplimiento de las disposiciones en materia legal. Planificar y llevar a cabo actividades de reclutamiento selección e inducción del personal. Planificar controlar y ejecutar las acciones del personal como traslados, promociones, liquidaciones y accidentes). Administrar y velar por los expedientes del personal. Desarrollar y actualizar los perfiles de puestos. Administrar el sistema de compensación de los empleados. Coordinar los programas de evaluación de desempeño. Dar seguimiento a los programas de capacitación y plan de desarrollo de carrera. Planificar e implementar programas de incentivos para la empresa. Brindar apoyo y orientación al personal en identificación y prevención de conflictos. Administrar con proveedores de la empresa en actividades que tengan que ver con la gestión de RRHH. Presentar reportes periódicos a los mandos altos de su gestión. Recibir, responder e implementar cambios aprobados y/o sugeridos por auditorías internas a su gestión.

Personal a cargo: A futuro organizar el equipo de recursos humanos.

Educación y experiencia: Licenciado en Recursos Humanos con un mínimo cinco años en el puesto de gestión de recursos humanos.

Reporta a: Altos mando de la empresa Lozada Viajes.