

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado



“La importancia de la comunicación interna y el liderazgo coach para el crecimiento de la empresa Lozada Viajes”

Alumno: Pedron Antonella

DNI: 42.382.246

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Legajo: VRHU16805

Córdoba, 2021

Resumen

El reporte de caso fue aplicado a la empresa de turismo Lozada Viajes, que cuenta con una gran cantidad de franquicias distribuidas a lo largo de todo el país. Del análisis realizado se destacó que las problemáticas principales fueron la falta de comunicación y escasa independencia entre las agencias y la casa central, la inexistencia de un plan de carrera para sus empleados y la carencia de información y capacitación sobre el liderazgo coach.

Las acciones propuestas fueron exclusivamente desarrolladas para la organización Lozada, se promovió un nuevo plan de comunicación interna integrando reuniones de diversas características y una revista corporativa y aplicación móvil exclusiva de la empresa, se implementó un plan de carrera y desarrollo profesional para sus trabajadores junto a un consultor externo contratado para ello y se accedió a capacitaciones de manera online sobre gestión y liderazgo coach para mandos medios y superiores, brindando como resultado beneficios a nivel económico y organizativo.

La propuesta implementada se analizó económicamente a través del retorno de la inversión, arrojando como resultado un ROI positivo de 124,53%, lo cual significó que cada \$100 invertidos, se obtuvo una ganancia de \$124,53.

Palabras clave: Comunicación interna, Plan de carrera, Desarrollo organizacional, Liderazgo coach.

Abstract

The case report was applied to the tourism company Lozada Viajes, which has a large number of franchises distributed throughout the country. The analysis showed that the main problems were the lack of communication and independence between the agencies and the head office, the lack of a career plan for their employees and the lack of information and training on coach leadership.

The proposed actions were developed exclusively for the Lozada organization, a new internal communication plan was promoted, integrating meetings of different characteristics and a corporate magazine and mobile application exclusive to the company, a career and professional development plan was implemented for its employees with and external consultant hired for this purpose, and online training on management and leadership coaching for middle and senior management was made available, resulting in economic and organizational benefits.

The implemented proposal was analyzed economically through the return on investment, resulting in a positive ROI of 124.53%, which means that for every \$100 invested, a profit of \$124.53 was obtained.

Keywords: Internal communication, Career plan, Organizational development, Leadership coach.

Índice

Introducción	3
Análisis de situación	6
<i>Análisis Pestel</i>	8
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco Teórico	15
<i>Comunicación Interna</i>	15
<i>Desarrollo organizacional y plan de carrera</i>	15
<i>Formación de líderes coach</i>	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo general</i>	20
<i>Objetivos específicos</i>	20
<i>Alcance</i>	20
<i>Acciones</i>	20
<i>Medición de la propuesta</i>	25
Conclusión	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía	28
Anexos	31
<i>Encuesta de evaluación de reuniones</i>	Anexo 1.
<i>Evaluación de desempeño 180°</i>	Anexo 2.
<i>Tabla de desarrollo profesional</i>	Anexo 3.
<i>Sumario de sustitución del personal</i>	Anexo 4.

Introducción

La presente investigación tiene como eje central el armado de un plan de comunicación interna y la capacitación en liderazgo coach, que se desarrolla en una empresa privada, muy importante en el país, por ser la agencia de viajes con mayor cantidad de franquicias en toda Argentina, conocida como Lozada Viajes.

La organización comienza como una empresa familiar en el año 1987, de la mano de Cecilia Trigo y su marido, Facundo Lozada. Con los años la empresa se va expandiendo y se van integrando al negocio los hijos de la familia. Al principio, solo se enfocaban en vender viajes vacacionales, para luego ir sumando otros tipos de viajes que se agregaron a la cartera de productos, logrando de esta manera expandir su nicho de mercado, como por ejemplo los viajes de negocios.

La organización actualmente cuenta con 30 años de trayectoria y 80 franquicias que se distribuyen a lo largo de 12 provincias en todo el país, principalmente en la de Córdoba, en donde se encuentran la mitad de las agencias de viaje. Cada una de ellas, depende de la casa central, pero igualmente cada franquicia tiene su relativa independencia para trabajar día a día. Aparte de las sucursales, la estructura organizacional de Lozada Viajes se compone de otras dos unidades de negocios, que son la venta online y el tour operador.

El organigrama de la casa central se encuentra compuesto en su nivel más alto por la Dirección, integrada por tres miembros, un presidente, una directora ejecutiva y una directora financiera. Luego se desglosan las diferentes áreas, que son Recepción, Área Comercial, Calidad y Desarrollo y Marketing y Comunicación, Gestión de productos propios, y el Área de gestión administrativa, contable y financiera compuestas en su totalidad por 24 miembros.

Los productos que vende o comercializa Lozada Viajes son:

- Vuelos
- Hotelería
- Traslados
- Excursiones
- Asistencia al viajero
- Paquetes turísticos
- Cruceros

- Circuitos

Posee dos grupos diferentes de clientes. Por un lado los viajeros y por el otro, las sucursales que consumen la marca Lozada Viajes.

En líneas generales la empresa tiene una fuerte estructura organizacional y una clara división de tareas y funciones entre sus distintas franquicias. Pese a que dispone de buenos canales de comunicación interna, tiene problemas a la hora de que las franquicias puedan llevar a cabo ciertas acciones o asesorías sobre distintos temas sin depender de la casa central. A su vez, la casa central tiene conflictos a la hora de realizar los seguimientos de todas ellas de manera correcta. Por otro lado, no cuenta con un plan de desarrollo profesional, el cual su ausencia genera desmotivación en sus empleados, falta de expectativas a largo plazo, poca orientación al realizar las tareas, lo que se traduce en términos generales, en una inadecuada gestión de la comunicación. Por lo tanto si queremos comunicarnos de manera efectiva, es indispensable preguntarnos como nuestra historia personal afecta la manera de entender al otro y, como la vida personal del otro influye también en su capacidad de escuchar y como esto afecta la manera de entendernos mutuamente (Echeverría R. ,2009). Lo más importante a tener en cuenta es la comunicación a la hora de querer implementar cambios y que resulten exitosos.

Existen diversos autores que han investigado y llegado a la conclusión de la importancia que tiene la comunicación interna y el liderazgo coaching en las organizaciones.

Perez, Ivana (2020) en su tesis titulada “Gestión de recursos humanos, comunicación interna y líder coach” en la empresa Redolfi, ubicada en la provincia de Córdoba, manifiesta la importancia de generar un código común de comunicación para con la casa central y las franquicias, en donde la información fluya de manera vertical y horizontal según cuales sean los objetivos. Deja en claro que la comunicación interna es prioridad y otorga beneficios en todas las unidades de negocios.

Marshall, Diego Martin (2013) en su proyecto de investigación realizado en la Universidad de Villa María, para la fundación latinoamericana de estudios superiores sobre el coaching en las organizaciones, su importancia deriva en desarrollar el potencial de la persona para conciliar su vida personal con la laboral y poder lograr sus metas. La incertidumbre del entorno más los cambios que se viven dentro de las organizaciones y su modo de ser gestionados, surge la necesidad de la intervención de un líder coach, el cual genera ventajas competitivas tales como facilitar que las personas se adapten a los cambios, estimular y motivar al personal para

con los resultados de la organización, destapar el potencial de las personas, generar mayor compromiso y comunicación entre todos sus miembros.

Rojas, Paola (2011) publicó un documento de investigación, en el país de Costa Rica, llamado “La comunicación interna, una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones”, que demuestra que la comunicación externa también es importante para delimitar los valores y la cultura de la empresa, fortaleciendo su imagen. Y a su vez, afirma que la descentralización de la comunicación interna logra el contacto entre todas las áreas y franquicias de una organización delimitando los roles y funciones que tiene que cumplir cada una, ayudando a la toma de decisiones en conjunto y propiciando un buen clima laboral, generando en las colaboradores cierto compromiso y motivación para con los objetivos propuestos por la empresa.

Resulta de interés abordar la problemática de la comunicación interna en la empresa Lozada, porque esta es la base para tomar decisiones en todos sus niveles y poder organizar su estructura y funciones con el fin de lograr los objetivos propuestos. Las empresas por sí solas no son capaces de concebir conocimientos, por lo que contar con una buena herramienta de comunicación y un buen líder capaz de utilizarla correctamente, ayudará a la empresa en cuestión a fomentar el aprendizaje organizativo mediante el trabajo de todo el equipo de trabajo. La comunicación interna según como lo expresa Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograrlo, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimientos. Aparece así, la importancia de los líderes coach en las organizaciones para lograr que las personas cambien su perspectiva de sí mismos para con la organización, se motiven para cumplir con las metas y potencien sus habilidades personales y profesionales.

Análisis de situación

Lozada Viajes trabaja para que las personas puedan viajar y conocer el mundo, ya que lo considera una necesidad sumamente importante, el poder vivir nuevas experiencias, relacionarse con otras culturas y personas y experimentar nuevas sensaciones. A esto se lo conoce como Espíritu Lozada, el cual demuestra su misión.

Misión

“Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros, despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión” (Lozada Viajes, s.f., <https://www.lozadaviajes.com/>).

Visión

“Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” (Lozada Viajes, s.f., <https://www.lozadaviajes.com/>).

Valores

- ✓ Calidad
- ✓ Creatividad
- ✓ Calidez
- ✓ Integridad
- ✓ Maestría en el hacer
- ✓ Relaciones asociativas

La política general de Lozada Viajes se encuentra dividida en distintos pilares fundamentales que hacen a la identidad corporativa de la organización. Estos son:

- Política de calidad: visión humanista, cultura de calidad y creatividad, interés por el bien común, etc.
- Política ambiental: uso de recursos racionalmente y selección de herramientas que sean sustentables y que no perjudiquen al medio.
- Política de seguridad y salud ocupacional: controlar la seguridad y la salud de sus colaboradores.

- Política comercial: uso adecuado de la información, actuar de manera correcta a las normas, respeto por la diversidad, integridad de marca, etc.
- Política de recursos humanos: capacitar a los colaboradores, desarrollo profesional y motivación.
- Política financiera y administrativa: proteger bienes y recursos de la empresa, contribuir a su crecimiento, etc.

Lozada Viajes se preocupa por la gestión ambiental, en el año 2018 obtuvo su primera certificación internacional de calidad, la norma ISO 9001, la cual demuestra sus años de esfuerzo para obtenerla y contribuir con el cuidado del medio ambiente.

La empresa actualmente está haciendo foco en la gestión de la omnicanalidad, esta se refiere a que las ventas no solo se consiguen por la persona que va al lugar físico, sino que también se puede acceder por internet. La omnicanalidad es el desafío de conectarlo todo. Lozada creó su propio canal de ventas online para captar nuevos clientes y sumar ventas. También se sumó a las redes sociales para estar presentes en todo internet (Lozada Viajes, 2017).

Su cartera de productos es muy variada, puede ser tanto nacional como internacional y está diseñada para poder adaptarse a los distintos clientes, según sus gustos y preferencias. Abarca desde vuelos, hoteles, hasta cruceros y excursiones. Sus productos se clasifican también según distintas categorías que comprende desde categoría regular hasta de lujo.

Con respecto al proceso de reclutamiento que lleva a cabo la organización, se realiza a través de referidos del rubro y publicaciones en las redes sociales u otros medios. Las entrevistas laborales las lleva a cabo el encargado de la vacante solo o junto al área de recursos humanos, que también participa en el proceso de inducción del personal. La empresa tiene real interés hacia los colaboradores, por lo que les da acceso a capacitaciones permanentes y variadas, que pueden acceder a ellas en cualquier momento a través de su propio Campus Virtual. Por el momento la empresa no tiene un plan de desarrollo profesional para sus empleados.

La empresa cuenta con una completa descripción de puestos, tareas y procesos. En la que se evidencian cuatro procesos clave que lleva a cabo. Estos son los estratégicos, procesos clave para los viajeros, procesos para las franquicias y los de apoyo. Todos se encuentran bajo el sistema de mejora continua, basado en las fases de planificar, hacer, verificar y ajustar.

Todo lo referente a comunicación y marketing lo lleva a cabo la casa central, brindando servicios auxiliares a las franquicias. El área de marketing cumple con varias tareas, algunas de ellas son la celebración de eventos, capacitaciones a nuevos franquiciados y a través del campus, manejo de las redes sociales, gestión de la tienda Lozada, etc.

Análisis Pestel

Factores Políticos

A pocos meses de haber asumido el Gobierno de Alberto Fernández, por el partido Frente de Todos, en marzo del 2020 se promulga el aislamiento social, preventivo y obligatorio en todo el territorio argentino, por la pandemia global del COVID-19. Esto afectó en gran medida de manera negativa a todas las industrias y organizaciones del país, llegando al cierre de miles de empresas por la falta de trabajo y dinero.

Fernández hacía suponer que las protestas y demandas del periodo anterior, podrían comenzar a disminuir ya que el tomaría decisiones a favor de los trabajadores. Sin embargo, esto no fue así, sumado a las condiciones estructurales y de desigualdades, más la pandemia, generaron nuevos conflictos.

A partir del 2021, se empezó a dar mayor permisividad a la hora de trabajar o salir a las calles. También se comenzó a vacunar a los diferentes sectores de la población contra el COVID-19, logrando ya la mitad de la población vacunada con la primera dosis al mes de agosto.

La disconformidad con este gobierno va en aumento, se evidencia a través de distintas protestas, que tienen relación con las duras restricciones impuestas y también sobre la situación económica vivida, y una encuesta realizada a una muestra de un poco más de 1000 ciudadanos del país, demuestra que el 72% de las personas mayores de 16 años desaprueba la gestión por parte de este gobierno y el 88% de los argentinos se encuentra descontento con la situación del país (Universidad de San Andrés, 2021).

Factores Económicos

Hace años que la situación económica es inestable y frágil, sumada a la pandemia se vio sumamente agravada. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y duraderas en todo el mundo, por lo que esto afectó notoriamente a la economía del país. El PBI en 2020 tuvo una baja aproximada del 11,8% (Banco Santander, 2020).

En 2020 se vio una baja significativa tanto de importaciones como de exportaciones, debido a la débil demanda interna y las restricciones impuestas. Sumado a la renegociación de la deuda con el FMI, contraída en el gobierno anterior de Mauricio Macri, no ha podido implementar un estímulo fiscal (FLACSO, 2020).

El gobierno dispuso ciertas medidas para afrontar la crisis económica, que incluyeron un mayor gasto en salud, soporte financiero a trabajadores, empresas y grupos vulnerables, subvenciones para cubrir parte de los sueldos de empresas privadas, implementación de un control de precios al consumidor, garantías crediticias para bancos, extensión de planes sociales, etc (FLACSO, 2020).

La tasa de desempleo en 2020 fue del 11% en el cuarto trimestre del año y del primer semestre del presente año va un 10,2%, cayendo en un 0,8%. La tasa de desocupación indica la cantidad de personas que están en búsqueda de trabajo y no lo consiguen, esto demuestra la falta de este o la imposibilidad de las empresas de contratar más empleados. Se estima que casi la mitad de la población trabaja de manera informal (Banco Santander, 2020).

La pobreza en Argentina ha alcanzado un 42,9% de la población y una pobreza infantil del 57,7%. Para afrontar esta situación se ha priorizado el gasto social a través de programas, como la asignación universal por hijo, que alcanza a cubrir el 9,3% de los ciudadanos del país (Banco Santander, 2020).

La inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída en la actividad económica, alcanzó un 36% de inflación en 2020, a pesar de la existencia en los controles de precios. Contando actualmente con una inflación del 29,1% acumulada en todo el 2021 hasta la fecha (Universidad de San Andrés, 2021).

Pese a la situación económica del país, Argentina tiene un papel muy importante en la economía global, en la producción agrícola como la cría de ganado, la producción de cereales, y cultivo de cítricos y uvas que se utilizan para la producción de vinos. También el país cuenta con muchos recursos energéticos, como por ejemplo siendo el mayor productor de gas en América Latina.

El sector industrial ha crecido mucho en los últimos años, representando el 23,4% del PBI en 2019 y empleando al 20,4% de la población en 2020. La industria farmacéutica, petroquímica, textil, metalúrgica, son algunas de las actividades industriales que se realizan en el país (Banco Santander, 2020).

Por último, el sector de la prestación de servicios como call centers, desarrollo de software, energía nuclear y turismo son algunos puntos fuertes de la industria. Representando un 54,3% del PBI y empleando a 78,8% de la población. Sin embargo, el turismo y otros servicios como el sector inmobiliario y los sectores comerciales se han visto muy damnificados por las restricciones de la pandemia (Banco Santander, 2020).

La situación económica que atravesaba en 2019 el país no era muy favorable, con la presión cambiaria y las permanentes devaluaciones del peso argentino más sumada a la pandemia en 2020 aceleró la baja del turismo, cayendo hasta en un 77%. Resultando ser la actividad más golpeada en el país y a nivel global. La Cámara de turismo Argentina lanzó una propuesta de trabajo virtual con capacitaciones y otras actividades para alentar la revitalización del turismo y para que las empresas sepan cómo actuar ante esta situación extraordinaria. Este año el Gobierno lanzó un programa para ayudar a la actividad turística, llamado Previaje, el cual el Estado se hace cargo de devolver un 50% de las compras que haya realizado un ciudadano en un viaje al interior del país (Ministerio de turismo y deporte, 2021).

Factores Sociales

La situación social que se vive en Argentina es muy tensa, ya que siempre los ciudadanos se disputan entre dos partidos políticos con bases ideológicas muy diferentes entre sí, llevando a diversas confrontaciones entre ellos, y esto se ve reflejado en la masividad de protestas en contra o a favor del gobierno, las cuales fueron en aumento a raíz de la pandemia en contra de las restricciones implementadas (FLACSO, 2020).

Todas las familias argentinas se vieron afectadas por la cuarentena al no poder reunirse con amigos o familiares y no poder despedirlos al fallecer, lo cual generó mucho descontento con el actuar del presidente.

En 2021 gracias a la llegada de la vacuna y a la baja de restricciones, las personas pueden comenzar a viajar de nuevo, los locales no esenciales pueden abrir sus puertas y comienza a haber mayor libertad para reunirse con familiares y conocidos.

Factores Tecnológicos

La tecnología ha transformado a todas las industrias, las que no se adaptan, tienden a fracasar. La industria turística ha cambiado mucho, por un lado el viajero toma un rol más activo y decide sobre su viaje y la experiencia que quiere vivir y tiene muchas opciones a su alcance a través de internet, por el otro las empresas se ven presionadas para estar dentro y

contar con variedad de opciones. También se encuentran con ciertas ventajas como la de poder ofrecer y vender sus viajes a cualquier usuario de internet y no solo al que conoce la franquicia o el lugar físico y realizar presupuestos de viaje de manera más eficiente y rápida.

La tecnología ha ayudado a evolucionar a las empresas a ser más dinámicas y eficientes, fomentando el crecimiento de la organización y su llegada a nuevos grupos de clientes. Junto a esto, se le suman ciertas ventajas competitivas como la flexibilidad, la creación de productos o servicios personalizados, la rápida comunicación con clientes o proveedores, la obtención de información o datos ágilmente, etc.

Factores Ecológicos

En los últimos años se han visibilizado aún más los graves problemas ecológicos existentes desde hace décadas en todo el mundo, esto se debe a la sobreexplotación que sufre principalmente el suelo y los recursos naturales en general. Cuidar el medioambiente es una responsabilidad que involucra a todos los ciudadanos del país y del mundo entero. En Argentina existen diversas leyes que lo protegen y especialmente en la ciudad de Córdoba, muchas empresas se han certificado en las conocidas normas ISO 9001 y 14001, que demuestran el grado de compromiso al que se someten para con el medio. Es indispensable certificarse en normas de calidad para poder ofrecer productos o servicios a determinados mercados y para el fortalecimiento de la marca, logrando un mejor posicionamiento en el mercado y al mismo tiempo, contribuir a disminuir el impacto ambiental.

Factores Legales

Las empresas deben cumplir con una serie de leyes para poder comercializar sus productos o servicios y cada vez son más importantes para formar parte del mundo empresarial. Algunas de las leyes más significativas para una empresa de turismo que pueden modificar el accionar de esta, algunas de ellas son:

- Ley Nacional del Turismo N 25.997.
- Convenio Colectivo de Trabajo 547/08.
- Ley de sostenimiento y reactivación de la actividad turística nacional N 27.563.
- Resolución N 498/20 Reprogramación de servicios turísticos afectados por la pandemia.
- Leyes de salud y seguridad laboral.
- Derechos de la propiedad intelectual.

A continuación para ampliar el análisis de la organización a nivel externo, se analizará su competencia, que es parte importante a tener en cuenta para tomar futuras decisiones que marcarán el ritmo de la empresa, a través de una herramienta llamada las Cinco Fuerzas de Porter.

Tabla 1

Cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter	Análisis	Impacto Organizacional
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Industria en constante evolución, fuertes barreras de entrada para nuevos competidores porque se requieren importantes inversiones. Sobre todo amenaza de manera online.	Medio-Bajo
Poder de negociación de los proveedores	No trabaja con stock. Los proveedores son diversos.	Bajo
Poder de negociación de los clientes	2 sectores de clientes, las personas que consumen el viaje tienen poder de financiación y accesibilidad a diferentes agencias. Las franquicias tienen alto poder de negociación y conocimiento del área.	Medio
Amenaza de productos secundarios	Si los hay, por ejemplo los mismos paquetes turísticos en otra agencia o incluso mejores.	Alto
Rivalidad entre los competidores	El mayor rival es Despegar.com por ser la agencia de viajes más reconocida a nivel Latinoamérica con franquicias en Córdoba y presencia online. TDH franquicias en crecimiento. Al mundo.com precios más elevados y Ola poca presencia. Grupo GEA muchas franquicias en Bs. As.	Medio-Alto
<i>Nota.</i> Lozada Viajes (2017). Manual de Inteligencia de Lozada Viajes 2018-2022 (2018). Ministerio de turismo y deporte (2021).		

A continuación se expondrá un Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la organización para conocer la situación real que atraviesa la empresa tanto a

nivel interno como externo y que resulta de vital importancia para la toma de futuras decisiones.

Tabla 2

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Venta online y offline	Creación de un plan de carrera
Equipo de trabajo	Mejora de la comunicación interna
Franquicias	Optimizar los canales de venta online
Proceso de mejora continua	Invertir en tecnología y
Amplia cartera de productos	programadores web
Certificación ISO 9001	Ampliar la cartera de productos sumando buses
Debilidades	Amenazas
Tecnologías obsoletas	Crecimiento de la competencia en
Escasez de un líder coach	canales de venta online
Falta de plan de carrera	Pandemia COVID-19 y restricciones
Carencia de medios de financiación para los clientes	Inestabilidad económica del país
Dependencia de franquicias con la casa central	Impuestos a viajes internacionales
<i>Nota.</i> Manual de Inteligencia Estratégica Lozada (2018).	

Gracias al análisis FODA se pueden resaltar puntos importantes a considerar para hacer frente a las amenazas y tener una guía interna para tomar decisiones y llevar a cabo acciones afrontando y generando un plan de acción a favor de contrarrestar las debilidades.

La herramienta también expone las fortalezas que tiene la empresa y son importantes tenerlas en cuenta para saber que está haciendo de manera excelente y la distingue de los competidores. En cambio, las oportunidades brindan una idea a seguir para progresar.

Desde el perfil de un profesional de la carrera de recursos humanos se destacan los siguientes puntos clave que deberían trabajarse en la organización y lo importantes que son para la mejora organizacional.

Por un lado, la dependencia de las franquicias para con la casa central, se da principalmente por falta de recursos humanos y tecnológicos, los cuales son clave para llevar a cabo diversas tareas, como por ejemplo las ventas online, la falta de independencia entre franquicias complica la situación para todos los actores, ya que lo ideal es que exista cierta libertad entre sucursales porque un solo grupo de trabajo no puede enfocarse en todas las ventas online más otras tareas que le corresponden, sin cometer errores y estar enfocado correctamente, llevando al que el personal a largo plazo se sienta frustrado.

La falta de un plan de carrera, genera que las personas solo sepan realizar una tarea en particular y conlleva a la rutina, por lo que los trabajadores pueden no sentirse motivados ni comprometidos con los objetivos a cumplir de la organización. También es fundamental que los empleados sean capaces de realizar distintas tareas para en un futuro cubrir ciertas contingencias o lograr un ascenso.

Por otro lado, la comunicación interna es de vital importancia tenerla en cuenta para lograr realizar planes de acción y poder mejorar lo expuesto anteriormente. La comunicación es importante en sí misma, ya que sin ella no podríamos expresar lo que sentimos, dar a conocer información y mucho menos coordinar acciones con otras personas. Esto también se aplica a las empresas. “Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación, esta es la red que integra y coordina todas sus partes” (Chiavenato, 2002, p. 50).

Finalmente, es considerable resaltar que en el mundo actual se evidencian cambios en las tecnologías, en los productos y servicios, como también a nivel cultural y social, los cuales obligan a las empresas a adaptarse para sobrevivir. Para Lozada Viajes es fundamental tener en cuenta el análisis realizado por la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, visualizando los errores cometidos y/o falta de productos o servicios y poder generar cambios, en pos de la mejora continua y el desarrollo organizacional.

Marco Teórico

Es sumamente importante hacer hincapié en la comunicación interna, en la realización de un plan y desarrollo de carrera y en la formación de líderes coach en las empresas en general. A continuación se exponen los conceptos planteados desde el conocimiento de diversos autores:

Comunicación Interna

Como señala Andrade (2005, p. 9), la comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano funcionamiento y por lo tanto, la supervivencia del sistema.

Andrade (1991,) agrega que la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (P. 30).

La comunicación interna, como lo expresa Rojas (2009), se entiende como un medio que habilita a las organizaciones a estructurarse en equipos que busquen una mayor coordinación entre sus distintas áreas. Para lograrlo, se necesita un líder transformador capaz de despertar y hacer conscientes a los miembros del equipo de sus posibilidades y capacidades de generar conocimiento organizativo; así como de orientar el liderazgo hacia la información, comunicación, participación y no solo hacia las tareas.

Desarrollo organizacional y plan de carrera

Como afirma Mondy (2010), el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. [...]. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento de las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos (P. 225).

A través de la planeación de la carrera, una persona evalúa continuamente sus capacidades y sus intereses, considera oportunidades alternativas de carrera, establece metas para esta y planea actividades prácticas de desarrollo. Un plan de carrera permite saber dónde está uno y a dónde se dirige. La planeación individual de la carrera debe empezar con una autocomprensión o autoevaluación (Mondy, 2010, p. 225).

El desarrollo de carrera según Mondy (2010), es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y la experiencia adecuadas estén disponibles cuando se las necesite. [...]. Con el desarrollo de la carrera, la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados individuales a medida que estos se desarrollan. [...]. El desarrollo formal de la carrera es importante para mantener una fuerza laboral motivada y comprometida (P. 228).

Formación de líderes coach

Es de importancia conocer como se concibe al liderazgo, Chiavenato (2001) lo define como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (P. 314).

Las personas consideradas líderes “entienden a la cultura de una manera intuitiva”, promueven al interior de las organizaciones espacios de discusión para analizar las condiciones de la empresa y de los empleados, y analizan los índices de productividad para proponer cambios, a partir del desarrollo de varios elementos: Motivación, influencia, comunicación y visión compartida (Kotter, 1997, p. 207).

También es de interés plasmar la definición del coaching planteada por De la Corte (2002) como una fase en la que se requiere apoyo individual, emocional y práctico de una persona hacia otra ya sea o no un profesional de una organización, y que requiere de total responsabilidad e implicación. El objetivo es mejorar su comportamiento, para asumir nuevas responsabilidades dentro o fuera de la organización.

Como indica Goleman (2000), si los superiores y directivos aplicaran los principios del coaching, obtendrían una mejora sustancial no solo en la calidad del trabajo sino que también fomentaría el desarrollo profesional de cada trabajador.

Finalmente Lozano (2008) afirma que “mediante el coaching se pretenden facilitar nuevos aprendizajes y cambios estructurales en la vida y profesión de las personas consideradas individualmente” (P.132).

Como conclusión, se puede afirmar que la comunicación se encuentra en todos los aspectos de la vida, tanto a nivel profesional como personal y es sumamente importante llevarla a cabo correctamente en las empresas para poder lograr la formación de líderes coach y la implementación del plan y el desarrollo de carrera. Todos estos conceptos se encuentran relacionados entre sí y si se aplican a una organización, en forma conjunta, traen aparejados excelentes beneficios.

Diagnóstico y discusión

De acuerdo al diagnóstico realizado en la empresa Lozada Viajes se puede destacar que a pesar de tener una gran trayectoria y procesos bien diferenciados, existen ciertos conflictos, estos son:

La dependencia de las franquicias para con la casa central se ve reflejada cuando se necesita contar con mayor información sobre ciertas responsabilidades y se debe recurrir a la ayuda y/o asesorías que brinda solamente la casa central, también se evidencia en que las franquicias no pueden ocuparse de ciertos trabajos como el operador online o el marketing, por falta de especialistas y capacitación.

La inexistencia de un plan de carrera y un desarrollo organizacional planificado genera que la empresa no cuente con el personal capacitado en el momento que lo necesite y que los empleados no se encuentren conformes al no poder desarrollarse profesionalmente.

La falta de líderes coach en la organización demuestra que no se puede implementar un adecuado plan de carrera y no se obtienen los resultados esperados por la empresa sin la gestión de un líder coach capaz de brindar herramientas necesarias para lograr cambios positivos en los trabajadores y motivarlos para su desarrollo tanto profesional como personal.

Todos estos conflictos generan diversas situaciones negativas, como por ejemplo la sobrecarga de tareas y responsabilidades en los colaboradores ubicados en la casa central, la falta de motivación en los empleados por no conocer sus propias fortalezas y que son o no capaces de lograr, escasos medios de comunicación cara a cara, la rutina en el trabajo diario generando frustración, etc.

Es de importancia resolver los problemas que atraviesa la empresa para propiciar un ambiente de trabajo más organizado, generar nuevas y variadas tareas para acabar con la rutina de los trabajadores, mejorar el clima laboral y también aumentar la motivación de todos los empleados y su cumplimiento con las responsabilidades y objetivos propuestos por la organización, fijando metas para el logro de la mejora continua, que es primordial para Lozada Viajes.

La comunicación es fundamental en la empresa ya que sin ella no existiría, por ende es esencial que se realice adecuadamente a través de diversos canales, tanto online como presencial, y que sea en todos los niveles. Generar un nuevo plan de comunicación interna va a

permitir que las franquicias se desenvuelvan con mayor libertad, que la casa central pueda enfocarse en las tareas que le correspondan con más agilidad y lograr que toda la organización se encuentre en constante comunicación e intercambio de información y cada empleado reciba el feedback correspondiente para la realización de su trabajo.

Enfocar los esfuerzos de la organización para llevar a cabo un plan y desarrollo de carrera junto a la formación de líderes coach es conveniente porque ambas herramientas van de la mano, para la creación de un plan de carrera y la gestión del desarrollo organizacional se necesita un líder coach capaz de gestionar al personal correctamente, ayudarlos a emprender su propio conocimiento de fortalezas y debilidades, motivarlos para aprender y ejecutar nuevas tareas, generar compromiso a largo plazo con la organización y que se sientan parte importante de ella.

Cuando Lozada Viajes invierta en la formación de un líder coach, en un plan de comunicación y el desarrollo y plan de carrera no solo le traerá beneficios a nivel organizativo y en el clima laboral, sino que también se beneficiará económicamente. El proceso productivo mejorará y por ende incrementará la rentabilidad. Sin duda es una excelente oportunidad para que la empresa priorice esta inversión.

Plan de Implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna, diseñar y gestionar el desarrollo organizacional junto a un plan de carrera y formar a líderes coach en la organización Lozada Viajes, para mejorar la comunicación en todos sus niveles, dotar al personal de nuevas herramientas y conocimientos y generar para la empresa un aumento de su rentabilidad total en un 10%.

Objetivos específicos

- Optimizar los canales de comunicación interna, generando espacios para la comunicación y la discusión entre las franquicias y la casa central, a través de reuniones mensuales de manera presencial y virtual.
- Diseñar e implementar un plan de carrera aplicado a todos los colaboradores de la empresa y también a los nuevos ingresantes.
- Capacitar en liderazgo coach a los mandos medios y superiores a través de cursos dictados de manera online.

Alcance

Geográfico: La propuesta se aplica en las franquicias y en la casa central de la empresa Lozada Viajes, ubicada esta última en la provincia de Córdoba y sus agencias distribuidas en 12 provincias a lo largo de todo el país.

Temporal: La implementación del plan se llevará a cabo en 12 meses, a partir del 1 de enero del 2022 hasta el 31 de diciembre del 2022.

Acciones

1. Optimizar canales de comunicación interna

Para lograr que la comunicación en la organización mejore, es fundamental que todos los empleados puedan expresarse con libertad y sentirse cómodos dando su opinión y escuchando la de los demás. Es de importancia generar reuniones mensuales entre compañeros y superiores para evacuar dudas, generar espacios de discusión y queja y que logren recibir el feedback correspondiente.

Para gestionar la comunicación interna se llevarán a cabo reuniones mensuales y semanales, por un lado estarán las reuniones presenciales entre compañeros y superiores de una misma

franquicia y por el otro, reuniones online entre superiores y mandos medios en las que participarán las distintas agencias y la casa central.

Las reuniones servirán para difundir información del momento, presentar nuevos objetivos o proyectos, recibir quejas y opiniones de los trabajadores, fomentar el diálogo entre compañeros de trabajo y resolver conflictos organizacionales.

Para que las reuniones resulten eficaces se deberá:

- ✓ Comunicar con antelación el día y hora de la reunión.
- ✓ Enviar a los participantes los temas que se abordarán.
- ✓ Establecer la duración de la reunión.
- ✓ Escucha activa.
- ✓ Recoger las opiniones o quejas planteadas.
- ✓ Realizar el feedback necesario.

Las reuniones presenciales en una misma franquicia las llevará a cabo el encargado de recursos humanos junto al superior a cargo. Las reuniones serán de manera quincenal y tendrán una duración aproximada de 1 hs. Se llevarán a cabo en la oficina de trabajo más grande. Los temas que se abordarán son en relación a los puestos de trabajo, nuevas tareas u objetivos por cumplir, información relacionada en particular a esa franquicia y novedades de la casa central, también se generará un espacio de opinión y discusión. Al finalizar la reunión se le entregará a cada participante una encuesta de satisfacción que deberá completar. [Ver Anexo 1.](#)

Las reuniones online entre los superiores y mandos medios entre franquicias y casa central las llevará a cabo el gerente de recursos humanos junto al superior a cargo de la casa central. Se realizarán de manera mensual con una duración aproximada de 1 hs y 30 minutos. Cada participante deberá sumarse a la reunión desde su lugar de trabajo a través de una computadora o celular, ingresando a la plataforma Zoom. Los temas que se abordarán serán nuevas metas propuestas, delegación de trabajo entre agencias, conflictos que existan o posibles conflictos futuros para prevenirlos, temas importantes del momento y rendición de cuentas para con la casa central.

Por último, para optimizar los canales de comunicación se realizará una revista corporativa de manera mensual, la cual contará con información importante de la empresa, felicitaciones a los empleados, cambios en la plantilla del personal, las fechas y horas de las próximas reuniones, invitación a celebraciones o cursos dictados por la empresa, etc.

Para la creación de la revista digital se contratarán los servicios de la empresa Troop Software Factory, ubicada en la ciudad de Buenos Aires. Se encargará de diseñar las revistas mensualmente y se ocuparán de gestionar y crear una App mobile del periódico para que los empleados puedan acceder a ella y descargarla a través de plataformas como Play Store. Las ventajas que tiene esta herramienta es la inmediatez debido a que una vez descargada la app todas las noticias o información llegarán a los destinatarios en el mismo momento, se puede acceder a ella fácilmente y en cualquier momento y el contenido es variado e interactivo ya que estará compuesta por imágenes, videos y audios.

Recursos: contratación de los servicios de Troop Software Factory por la revista corporativa por \$2.300 mensualmente y por la aplicación móvil en un único pago de \$30.000 (tomando como referencia el valor por hora de lo que cobra un analista desarrollador) y gastos de librería por impresión \$500.

El comienzo de las reuniones será en el mes de enero del 2022, con una frecuencia mensual si se trata de las reuniones online entre superiores y mandos medios de diferentes franquicias y de frecuencia quincenal las de una misma agencia.

2. Plan de carrera

Lozada Viajes tiene que contar con un plan de carrera porque es de suma importancia para que sus trabajadores sean capaces de reconocer sus fortalezas y debilidades, se adapten fácilmente a los cambios y puedan también progresar e ir adquiriendo habilidades necesarias para desempeñar correctamente su puesto en pos de crecimiento profesional. Para la organización es primordial contar con el personal capacitado para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para llevar adelante un plan de carrera hay que tener en cuenta ciertos aspectos:

- ✓ Actualización del organigrama.
- ✓ Objetivos de la organización y del personal.
- ✓ Competencias requeridas para cada puesto.
- ✓ Capacitaciones necesarias.
- ✓ Seguimiento y evaluación del plan.

El primer paso a seguir por la organización es la actualización de su organigrama y conocer cuáles son sus objetivos a mediano y largo plazo y de cada trabajador para definir quienes van a formar parte del proceso de la planificación de la carrera. En segundo lugar la empresa

contratará a un consultor externo para que lleve a cabo el plan de carrera y su implementación junto al gerente de recursos humanos. La empresa tendrá que recurrir a su descripción de puestos y a una evaluación de desempeño, creada por el consultor externo, para definir cuáles son las habilidades y requerimientos que necesitan los trabajadores para cumplir con ciertas posiciones y que necesitarán desarrollar para un posible futuro ascenso, y poder planificar las capacitaciones. Anterior al comienzo de su implementación y al finalizar el plan se controlará a través de una evaluación de desempeño de 180°.

El plan de carrera irá dirigido a todos los trabajadores de la organización y a los que ingresen en un futuro, tanto de la casa central como de las franquicias.

Una parte importante de la planeación de la carrera es elaborar una evaluación de desempeño que se aplicará antes y después de haber comenzado el proceso. Con anterioridad sirve para conocer a quienes y en que hay que capacitar e inducir al proceso de desarrollo y después, para finalmente evaluar el cumplimiento con el plan y si se alcanzaron los objetivos propuestos. [Ver anexo 2.](#)

Para llevar adelante el plan de carrera se contará con una tabla diseñada exclusivamente para el desarrollo profesional, cada franquicia tendrá su propia tabla y habrá una para cada puesto de trabajo diferente. La herramienta brindará información sobre un puesto específico, las competencias que son indispensables para su desarrollo, las metas planteadas, las actividades y la duración para llegar al objetivo y su evaluación y seguimiento. [Ver anexo 3.](#)

Una vez reunida toda la información, se deberá confeccionar un sumario de sustitución potencial, que es un documento en el que se plasman todas las oportunidades de reemplazo que existen para cada puesto de la organización. Esta herramienta le servirá a la empresa para mantener toda la información en un mismo lugar y que sea de fácil acceso y lectura. [Ver Anexo 4.](#)

Recursos: honorarios de consultor externo \$90.000 por mes, impresión de fotocopias de evaluación de desempeño se realizará con las impresoras de la empresa, gasto de tóner y hojas \$2.000 cada 3 meses.

El plan de carrera comenzará a aplicarse en el mes de enero de 2022 y se llevará a cabo durante 12 meses, hasta una posible revisión y actualización para el siguiente año.

3. Capacitación en liderazgo coach a mandos medios y superiores

La capacitación en el coaching es sumamente importante para que los superiores o directivos pasen de ser jefes a excelentes líderes, y gestionen a sus colaboradores a través de la confianza y el trabajo en equipo, con el fin de lograr mayor aprendizaje y motivación para cumplir con los objetivos propuestos por Lozada y alcanzar el éxito.

La capacitación estará dirigida a los directivos y gerentes de la casa central siendo en total 7 personas y 1 miembro que se encuentre a cargo del resto de las franquicias por localidad, las agencias se encuentran distribuidas en 12 localidades y descontando la provincia donde se encuentra la casa central, suman en total 18 colaboradores. La empresa elegida para el dictado de los cursos es Capacitarte, serán 2 cursos con modalidad online, uno de los cursos irá dirigido a los mandos medios y el otro a los directivos.

El *Curso de liderazgo para mandos medios* tiene una duración total de 15 hs dividido en 6 clases y tiene un costo de \$5.670 por alumno, un total de \$85.050 por 15 colaboradores. Comprende los siguientes módulos:

- ✓ Módulo 1. Funciones y responsabilidades del supervisor.
- ✓ Módulo 2. Liderazgo y Motivación.
- ✓ Módulo 3. Delegación efectiva.
- ✓ Módulo 4. Comunicación.
- ✓ Módulo 5. Trabajo en equipo.
- ✓ Módulo 6. Administración eficaz del tiempo.

El curso dirigido a los 3 directivos, llamado *Curso de liderazgo y coaching- Jornada intensiva*, tiene una duración de 9hs en una misma jornada y un costo de \$3.750 por alumno, en total \$11.250. Contenido:

- ✓ Módulo 1. Introducción al Coaching.
- ✓ Módulo 2. Emociones.
- ✓ Módulo 3. Lenguaje.
- ✓ Módulo 4. Coaching y liderazgo organizacional.

Los participantes luego de haber finalizado el curso pueden acceder al material hasta 2 años después y contar con videos informativos e informes. Se podrá acceder a este a través de computadoras de escritorio, notebooks, celulares y tablets. Se entregará al terminar el curso un diploma a los que hayan aprobado y cumplido con la asistencia.

El marco temporal de los cursos será de 3 meses en total, en los meses de abril y mayo del 2022 se realizará el curso de mandos medios dividido en 6 clases y en el mes de junio se dictará el curso para los directivos que consta de 1 jornada intensiva de 9hs.

Medición de la propuesta

Las acciones a implementar por la organización Lozada Viajes se prevé que inicien en el mes de enero del 2022 y finalicen en el mes de diciembre del mismo año.

Acción	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Reuniones													
Revista digital y app													
Plan de carrera													
Evaluación de desempeño													
Curso para mandos medios													
Curso para mandos superiores													

Tabla 3. *Diagrama de Gantt*. Fuente: Elaboración propia.

Evaluación del impacto económico

Para el cálculo del impacto económico se tiene en cuenta los últimos datos brindados por la empresa Lozada Viajes correspondientes a la fecha del 31 de diciembre del año 2018, total activo de \$120.937.962,60.

Se deben tener en cuenta ciertas actualizaciones:

- Inflación año 2019 fue del 53,8% (INDEC, 2020), brindando un resultado patrimonial de \$186.002.586,4.
- Caída del turismo interanual año 2020 del 77,3% (INDEC, 2021).
- Resultado neto de las ventas del 2019 sumada a la inflación da \$125.412.456,7 y restando la caída en las ventas del año 2020 da como resultado final \$28.468.627,7.

La rentabilidad que obtendrá la empresa a partir de los proyectos se estima que será de un 10% sobre las ventas. Tomando como último dato de ventas \$28.468.627,7, brinda un beneficio de \$2.846.862,7, sumando un total de \$31.315.490,4.

El cálculo del retorno de la inversión es una herramienta de utilidad para la organización que brinda información sobre el rendimiento que obtendrá la empresa con respecto a sus inversiones. Para realizar el cálculo se necesita contar con los costos totales de cada proyecto:

Acción	Costo
Revista empresarial	\$27.600
Aplicación móvil	\$50.000
Gastos de librería	\$14.000
Honorarios de consultor externo encargado del plan de carrera	\$1.080.000
Cursos de liderazgo coach	\$96.300
TOTAL	\$1.267.900

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

$$\text{ROI} \Rightarrow \frac{(\text{Beneficio} - \text{Costos})}{\text{Costos}} \times 100$$

Costos

$$\text{ROI} = \frac{(2.846.862,7 - 1.267.900)}{1.267.900} \times 100 = 124,53$$

El resultado del ROI es positivo y significa que cada \$100 pesos invertidos se obtiene una ganancia de \$124,53.

Conclusión

Por lo expuesto en el presente reporte de caso aplicado a la empresa Lozada Viajes, se concluye que es de gran importancia realizar los cambios propuestos con el fin de renovar a la organización en general para el logro de sus objetivos y la obtención de mayores rendimientos.

El plan de implementación propuesto que abarca la mejora de la comunicación interna, la implementación de un plan de carrera y la formación de líderes coach, demuestra que llevarlo a cabo correctamente logra que todos los colaboradores se comuniquen de manera fluida, circule la información de manera horizontal como verticalmente, se reciba el feedback necesario para la realización del trabajo y que todos los miembros se encuentren capacitados y motivados para con los planes organizacionales.

Es de relevancia dejar asentado la importancia que tienen los recursos humanos para la organización y el deber de escucharlos y capacitarlos permanentemente para el correcto cumplimiento de sus tareas. El recurso humano es fundamental, ya que sin este la empresa no existiría.

Para finalizar, es indispensable remarcar la importancia de gestionar un buen desarrollo del personal, en este contexto de volatilidad y cambios permanentes, para que la organización se adapte fácilmente a ellos y cumpla con las exigencias del mercado. El área de recursos humanos es fundamental para llevar a cabo el plan de implementación y lograr las modificaciones esperadas.

Recomendaciones

Mirando hacia un futuro en la organización Lozada Viajes, luego de haber implementado y evaluado correctamente las acciones propuestas con anterioridad, se recomienda hacer hincapié en la delegación y descentralización de la operatividad de ciertas tareas, como la gestión del consumidor online. Para esto se deberá capacitar a los empleados en ventas online y tecnologías de la información. También se sugiere contratar a programadores web y especialistas técnicos para cumplir con este objetivo.

Con respecto a la adecuada gestión de las franquicias, se propone llevar a cabo una planilla de control y auditorías de manera periódica.

Por último, pero no menos importante, se aconseja mejorar los sistemas de incentivos para lograr la retención de los empleados internos.


Bibliografía

- Perez I. (2020). *Gestión de los recursos humanos, comunicación y liderazgo coach* (tesis de grado). Universidad Siglo XXI, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/20257/TFG-%20lvana%20Perez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rojas, Paola (2011). *La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones* (publicación). Recuperada de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/375>
- Marshall D. (2013). *Coaching en las organizaciones*. (proyecto). Universidad Nacional de Villa María. Recuperado de http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/doc_num.php?explnum_id=1133
- Chiavenato I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. México: The McGraw Hill
- Mondy W. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eoh_08_218220679BCA.pdf
- <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- <https://siglo21.instructure.com/courses/13026/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org10>
- <https://comercioyjusticia.info/pymes/las-cordobesas-certifican-para-ser-mas-competitivas/>
- https://www.hosteltur.com/lat/142270_argentina-el-covid-se-llevo-un-77-del-receptivo-y-un-211-del-emisivo.html
- <https://www.turijobs.com/blog/cual-es-el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-turistico-y-hostelero/>
- <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/normativa>
- <http://politicaspublicas.flacso.org.ar/2021/04/30/informeoppce20mayo2021/>
- https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- <https://www.lanacion.com.ar/politica/el-72-de-los-argentinos-desaprueba-al-gobierno-segun-una-encuesta-nid26052021/>
- Lozano L. J (2008). *El coaching como estrategia para formación de competencias profesionales*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227432441_Coaching_y_Liderazgo
- De la Corte J. (2002). *La figura del coaching en el ámbito laboral*. Recuperada de https://www.researchgate.net/publication/227432441_Coaching_y_Liderazgo
- Goleman D. (2000). *Inteligencia emocional*. Recuperado de <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2017/08/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>

- Kotter J. (1997). *El líder del cambio*. Recuperado de https://kupdf.net/download/kotter-john-el-lider-del-cambio-libro-completo_58a1db926454a7932eb1e8ee_pdf
- Andrade H. (1991). *Comunicación Organizacional*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/227432441_Coaching_y_Liderazgo

Anexos

Encuesta de evaluación de reuniones
(Anónima)



Marque la opción escogida	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo
1. Me sentí cómodo/a.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se me permitió brindar mi opinión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Recibí el feedback que esperaba.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La reunión generó un clima de mayor confianza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La información brindada resultó de utilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La reunión estuvo bien organizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se abordaron cuestiones interesantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Participaría de más reuniones como esta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Tenés alguna sugerencia para las próximas reuniones?

.....

¿Qué otra temática te gustaría abordar?

.....

Anexo 1. Encuesta de evaluación de reuniones.

Fuente: Elaboración propia.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
Fecha				
Nombre del trabajador				
Cargo				
Período evaluado				
LOZADA[®] Viajes				
Puntuar al trabajador desde 1 (mínimo) a 10 (máximo). Indicar con N/A si la competencia no corresponde al empleado.				
Tipo	Competencia	Superior	Compañero	Cliente
Competencias específicas y/o funcionales	Calidad del trabajo realizado			
	Visión estratégica			
	Conocimientos técnicos			
	Conocimientos teóricos			
	Habilidades requeridas para el trabajo			
	Planificación y orden			
	Cumplimiento de objetivos			
Competencias comportamentales	Trabajo en equipo			
	Relaciones interpersonales			
	Liderazgo			
	Adaptabilidad			
	Responsabilidad			
	Iniciativa de trabajo			
	Comunicación verbal y no verbal			
Competencias conductuales	Buen servicio al cliente			
	Puntualidad			
	Aceptación de críticas			
	Respeto órdenes y reglas			
	Sentido de pertenencia			
	Toma de decisiones			
	Asume riesgos			
Firma del empleado		Otras observaciones:		
Firma del empleador				

Anexo 2. Evaluación de desempeño 180°.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla de desarrollo profesional						
LOZADA® <i>Viajes</i>						
Puesto específico	Competencias	Metas	Actividades	Duración	Observaciones	Evaluación y seguimiento

Período comprendido:

Fecha de última actualización:

Anexo 3. Tabla de desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Sumario de sustitución del personal

Puesto: _____

Ocupante actual: _____

Edad: _____ Fecha posible de sustitución: _____

Razón: _____

Nivel Salarial: _____

Destreza: _____

Candidato 1: _____

Edad: _____ Experiencia: _____

Puesto actual: _____

Desempeño _____

Potencial de promoción: _____

Necesidades de capacitación: _____

Candidato 2: _____

Edad: _____ Puesto actual: _____

Desempeño: _____

Potencial de promoción: _____

Necesidades de capacitación: _____

Anexo 4. Sumario de sustitución del personal.

Fuente: Elaboración propia.