



Universidad Siglo 21

Trabajo Final de Grado

**PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA Y LIDERAZGO COACH
PARA LOZADA VIAJES**

Romina Alejandra Guastalli

DNI 28.372.412

Legajo: VRHU09332

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Córdoba

2022

Profesor Tutor: Daniela Soledad Rinconez

Agradecimientos

No podría estar transitando esta última etapa de mi carrera, sin el amor y el apoyo que me han dado mis hijas a lo largo de todos estos años. A mis padres que me han inculcado el hábito del estudio, de la formación, a ir siempre por más. A mis hermanos que han festejado cada logro en mi camino como propio, acompañándome en la distancia. A mi pareja, paciente y amorosa entendiendo la importancia de este desafío. A mis compañeros de trabajo, por su infinita paciencia y apoyo.

Al personal del CAU de Comodoro Rivadavia siempre tan dispuesto a asesorarme, guiarme y solucionar cada inconveniente.

A los profesores que se han cruzado en mi trayecto académico, con tanta vocación y buena predisposición para estos alumnos virtuales, tan lejos del Campus.

Sin prisa pero sin pausa, hoy logro cumplir un sueño.

Resumen

El presente trabajo final, se aplica sobre la empresa de turismo “Lozada Viajes”. Del análisis realizado se destacó como principal problemática la comunicación ineficiente, la ausencia de líderes, 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 diseñadas exclusivamente para la organización en su casa matriz y franquiciados. Se implementó un plan de desarrollo profesional para sus trabajadores junto a un consultor externo contratado para tal fin y se accedió a capacitaciones de manera online sobre gestión y liderazgo coach para mandos medios y superiores, conocimiento y utilización del eneagrama y fortalecimiento de la comunicación interna, brindando como resultado beneficios a nivel económico y organizativo. Se buscó potenciar las personalidades en su individualidad y su conjunto, para lograr superar la crisis socioeconómica actual, desarrollar la proactividad y el sentido de pertenencia y la concreción de objetivos organizacionales. Con el proyecto planteado, se pretende alcanzar un incremento del 10% en las ganancias anuales de la empresa con un retorno de inversión del 63%.

Palabras Clave: Comunicación interna, Liderazgo Coach, Eneagrama

Abstract

This final work is applied to the tourism company "Lozada Viajes". From the analysis carried out, inefficient communication, the absence of leaders, the lack of a career plan for its employees and the lack of information and training on coach leadership stood out as the main problems. The proposed actions were designed exclusively for the organization at its headquarter and franchisees. A professional development plan was implemented for its workers together with an external consultant hired for this purpose and online training was provided on management and leadership coaching for middle and upper managers, knowledge and use of the enneagram and strengthening of internal communication, providing as a result economic and organizational benefits. The aim was to strengthen the personalities in their individuality and as a whole, in order to overcome the current socioeconomic crisis, develop proactivity and a sense of belonging, and the realization of organizational objectives. With the proposed plan, it is intended to achieve a 10% increase in the company's annual profits with a 63% return on investment.

Keywords: Internal communication, Leadership Coach, Enneagram

Índice

Agradecimientos	1
Resumen	2
Abstract	2
Introducción	4
Análisis de Situación	7
Análisis PESTEL	7
5 Fuerzas de Porter	10
FODA	12
Marco Teórico	14
Comunicación Interna	14
Liderazgo Coach	14
Eneagrama	15
Diagnóstico	16
Conclusión diagnóstica	16
Plan de Implementación	18
Objetivo general	18
Objetivos específicos	18
Alcance	18
Acciones	19
Marco de Tiempo	23
Medición de la propuesta	23
Conclusiones	26
Recomendaciones	26
Anexos	27
Anexo 1 - Modelo de encuesta para evaluar Comunicación interna y retroalimentación	27
Anexo 2 - Test de autoidentificación de Eneagrama	31
Bibliografía	44

Introducción

La crisis sanitaria, social y económica ocasionada por la pandemia del COVID-19, no tiene precedentes en la historia y esto modifica nuestras vidas tal como las conocemos hasta ahora tanto a nivel individual como colectivo. La Organización Mundial del Turismo (OMT) considera que esta crisis tendrá un costo social tan importante que posiciona al turismo como el sector más afectado, haciendo que todas sus estimaciones y previsiones para este y los próximos años hayan quedado obsoletas por la realidad (Castello, V. 2020).

La situación actual ha congelado la actividad turística. El drama socioeconómico es brutal, no solo para las grandes compañías con cierta capacidad de maniobra y aguante para salvar la situación, sino para aquellos pequeños y medianos empresarios hoteleros, restaurantes, guías, agencias, etc., que dependen de las ayudas e incentivos del Gobierno. (Palomo Ortega, Navarro Jurado, Cerezo Medina, Torres Bernier, 2020).

Diego Quindimil (2021) afirma que la pandemia planteó el desafío de construir rápidamente un liderazgo más cercano. Mucho más próximo a los equipos, a cada una de las personas y especialmente a aquellos con los que el líder trabajará en forma remota. Requiere incluir a las personas en su integridad, no sólo desde su rendimiento y productividad.

Medrano, Spontón y Muñoz-Navarro (2020), presentan un informe realizado por el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales

El principal factor psicosocial que genera estrés crónico en los trabajadores de Argentina son, en primer lugar el conflicto familia-trabajo, las rumiaciones y el conflicto trabajo-familia. Es decir, la fricción que se genera entre el trabajo y la vida familiar hoy constituye el principal factor que está generando burnout. [...]Se destacan dos factores protectores del burnout: la desconexión (es decir, la capacidad para poder distanciarse psicológicamente del trabajo una vez finalizada la actividad laboral), y la dedicación (nivel de orgullo e identificación con el trabajo). Esto significa que aquellos trabajadores que se sienten más orgullosos y entusiasmados con el trabajo que están realizando, y que poseen mayores posibilidades de desconectarse de su trabajo una vez concluida su jornada laboral, son quienes poseen menores niveles de burnout. Sin embargo, el burnout aumenta si no se cuenta con estos factores protectores. Finalmente, cabe señalar que la

rumiación es un factor asociado al burnout. Es probable que la tendencia a presentar pensamientos perseverativos sobre temas negativos afecte la posibilidad de desconectarse, aumento en los niveles de agotamiento y en consecuencia, influya sobre los niveles de estrés crónico. [...]El impacto de la pandemia por COVID-19 no constituye sólo una amenaza para la salud física, sino también mental. (pag 27)

Fundada en 1987, Cecilia Trigo junto a su esposo Facundo Lozada, abrieron el primer local de “Lozada Viajes”. Algunos años más tarde, uno de sus hijos, Santiago se incorpora a la empresa familiar para los operativos turísticos de verano. Desde 1990, ingresan sus otros hijos, Juan Cruz, Iván y Javier. En 1995 la empresa experimenta un cambio generacional y comienza un periodo de expansión donde se suman “viajes de negocios” y no solo vacacionales.

Las primeras tres sucursales comenzaron a operar en 2004; con dos locales dentro de la provincia de Córdoba y su primer local en Capital Federal. “Lozada Viajes” fue pionera en el sistema de franquicias de Agencias de Viajes del país, y están certificadas en Normas IRAM-ISO 9001:2015. Para el 2006, tenían siete oficinas más.

Juan Cruz Lozada, se convierte en el Presidente de “Lozada Viajes” en 2014, poniendo su impronta personal sosteniendo los valores familiares y conservando el “Espíritu Lozada” con el objetivo de *conquistar la excelencia* (Canvas Siglo 21, 2022, p. 3).

Su estructura organizacional se completa en el año 2016 con dos unidades de negocios sumadas a las franquicias: Venta Online y Tour Operador de productos propios.

Actualmente cuenta con una trayectoria de 35 años y se convirtió en la Red de Agencias de Viajes, más grande del País, que incluyen 83 “Casas Lozada” y presencia en 13 provincias con oficinas de atención al público.

Las franquicias tienen independencia en su accionar diario y cuentan con la asistencia de la casa matriz a demanda, pero la selección y manejo del personal, administración, manejo de redes sociales y relaciones públicas lo realizan de manera autónoma, provocando una falta de seguimiento en la gestión de cada franquiciado. Desde el punto de vista de la franquicia como organización resulta inconcebible que los franquiciados gestionen por ellos mismos espacios en las redes sociales sin estar bajo el denominador común de la central de franquicia (Montserrat, J., Castelló-Martínez, A., 2010, p. 140).

Considerando que en su misión, la empresa apunta a crear valor y crecimiento para los socios franquiciados y que desde el área de Recursos Humanos, no cuentan con un plan de desarrollo profesional y las vacantes son cubiertas mayoritariamente a través de referidos del rubro, es necesario establecer un plan de formación de Líderes Coach, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados y los cerca de 350 empleados del grupo, de forma innovadora y vanguardista en la gestión.

Lo descrito hasta aquí, considerando el contexto actual Post Pandemia, que tanto ha afectado al sector turístico y en la difícil realidad económica de nuestro país y la propia cultura de la empresa Losada, nos lleva a contar con líderes formados para motivar a su equipo, conociendo sus características personales más específicas para obtener los resultados que la empresa planifica en vistas a tener 200 “Casas Lozada” para los próximos cinco años.

El presente Trabajo Final de Grado tiene como premisa uno de los 5 axiomas de Paul Watzlawick (1993) *toda conducta es comunicación y no es posible no comunicarse*. Sobre esta premisa, se busca intensificar la comunicación interna y fortalecer a sus líderes para que puedan transmitir con asertividad, empatía y fluidez los cambios organizacionales que la empresa plantea en su política de crecimiento a mediano y largo plazo y el impacto de la realidad socio-política de nuestro país y el mercado. Se ofrece una propuesta de capacitación innovadora, con un bajo costo de inversión, pero alto impacto ajustada a la disponibilidad propia de la empresa y con técnicas poco frecuentes pero de alta eficiencia y eficacia.

Análisis de Situación

A causa de la pandemia, en 12 meses, el sector turístico perdió 85.000 puestos de trabajo. Esto implica un retroceso de 15 años. El turismo genera tres veces más empleo formal privado que el promedio de la industria: el porcentaje de formalidad en la hotelería es del 92%. La crisis sanitaria impactó en el turismo como un verdadero terremoto: entre 1.700 y 2.000 hoteles dejaron de existir. Fue el sector que más empleadores perdió. El año 2020 cerró con una caída del 68% en el nivel de actividad. Según datos del Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL), se recibieron 32 turistas de cada 100 de los que se registraban pre-pandemia (Revista Online Mercado, 20 de mayo 2021).

Con este contexto de base, la pandemia amenazó el mercado del turismo de manera significativa e inesperada y aunque continúan las restricciones, ya más laxas, lentamente se va normalizando la situación. Según la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), el país registró en junio de 2022 un aumento del 36% en la cantidad de turistas, luego de dos años que los viajes internacionales estuvieron suspendidos a causa de la pandemia de covid-19. Para el mismo mes, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) estimó 2,9 millones de pernoctaciones en establecimientos hoteleros y parahoteleros. Esto implicó un aumento de 355,8% respecto al mismo mes del año anterior. Las pernoctaciones de viajeros residentes registraron un incremento de 295,4% y las de no residentes, de 3.135,9%.

Encajado en este marco situacional, debe realizarse un plan estratégico de comunicación interna y capacitación de líderes coach, analizando los factores macro y microeconómicos, los competidores y las propias fortalezas y debilidades de “Lozada Viajes”; que permita adaptarlo a la identidad de la empresa y al contexto actual.

Desarrollamos a continuación el análisis de PESTEL para describir el macroentorno; las 5 Fuerzas de Porter para analizar el microentorno y un diagnóstico FODA de la propia empresa.

Análisis PESTEL

Es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores del macro entorno en la organización. PESTEL es un acrónimo de los siguientes factores del macroentorno: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Factores Políticos:

- ❖ El Dr. Alberto Fernandez es el actual presidente de la Argentina, con mandato hasta el 10 de diciembre de 2023. El pasado 03 de agosto, asumió Sergio Massa como nuevo ministro de Economía. Los datos brindados por el INDEC informo una inflación del mes de julio 2022 del 7,4%; interanual del 71% y acumulada del 46,2% (A)
- ❖ Restricción covid-19: el pasado 26 de agosto 2022 se dicta el Decreto Administrativo 837/2022 y Disposición DNM 1975/2022. A partir de la publicación de la normativa citada, ya no se solicita (a argentinos/as o extranjeros/as) completar "Declaración Jurada" para el ingreso o egreso de la República Argentina y ha quedado sin efecto la obligación para extranjeros/as de presentar "seguro médico de viaje con cobertura contra covid-19." (O)
- ❖ Plan Pre Viaje: es un programa de preventa turística que busca fomentar la demanda de turismo interno y dinamizar la economía post pandemia. El Estado reintegra el 50% de los gastos realizados en turismo para utilizar dentro del mismo rubro. (O)
- ❖ Durante 2021, se crea el Plan de Auxilio, Capacitación e Infraestructura para el Turismo (PACIT), compuesto por tres fondos con una inversión total de \$4.500 millones. Incluye el Fondo de Auxilio y Capacitación Turística (FACT) por \$3.000 millones; El Fondo de Auxilio a Prestadores Turísticos (APTur) y el Plan 50 Destinos, con \$1.200 millones para obras de infraestructura turística. (O)

Factores Económicos:

- ❖ El actual contexto inflacionario, desacelera el consumo en turismo por los altos costos valuados en dólares que maneja el sector. (A)
- ❖ Cepo cambiario: El Dólar Turista, llamado formalmente Impuesto para una Argentina Inclusiva y Solidaria (PAIS), es un nuevo tipo de impuesto reglamentado por la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva (27541) como resultado de la emergencia pública en el año 2019. Es una sobretasa del 30% sobre el valor de cotización del dólar oficial. Tiene como intención regular la salida de dólares del sistema financiero nacional, incentivar el turismo local y fomentar la compra de bienes y servicios de origen nacional. (A)

- ❖ La diferencia cambiara favorece el turismo extranjero. Que se reactiva al disminuir las barreras de ingreso al país, planteadas en plena pandemia. (O)

Factores Sociales:

- ❖ Los resultados del segundo semestre de 2021 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron un 27,9% de hogares por debajo de la línea de Pobreza y un 6,1% de hogares por debajo de la línea de indigencia. (A)
- ❖ El programa Pre-Viaje, ofrece a los jubilados del Estado un reintegro del 70% de los gastos generados; fomentando el turismo en la tercera edad. (O)
- ❖ Los Millennials (grupo etario de 29 a 41 años) son actualmente quienes tienen mayor poder de compra, ya que son la fuente laboral más activa. La oferta debe ser pensada para este sector, que busca un consumo responsable, socialmente comprometido y ávido por conocer el mundo. (O)

Factores Tecnológicos:

- ❖ El aislamiento por covid-19, obligó a las empresas a poner foco en las plataformas de soporte digital para el e-commerce, la venta de servicios y el soporte al cliente; generando un costo en inversiones para softwares específicos. Aunque la revolución digital es un hecho, la pandemia modificó la dinámica diaria acelerando los procesos. (O)
- ❖ Las Redes Sociales se han vuelto imprescindibles en la vida diaria. Toda empresa que quiera vender un producto o servicio debe tener su perfil para promocionarse. Es un hacedor de publicidad inmediata. Es un atractivo estratégico para las empresas para posicionarse y para los clientes que pueden comparar servicios y precios de manera casi inmediata. (O)

Factores Ecológicos:

- ❖ En Argentina, está vigente desde 2002, La ley General del Ambiente (25675) que establece una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. (O)

- ❖ Ecoturismo: El objetivo es minimizar el impacto provocado por el hombre en el ambiente. La idea involucra la conservación, las comunidades y el desarrollo sostenible a través de los medios de viaje. Favoreciendo el uso eficiente de los recursos. (O)

Factores Legales:

- ❖ Ley 20744 - Ley de Contrato de Trabajo Legal en Argentina. (O)
- ❖ Ley 25997 - Ley Nacional de Turismo en Argentina. (O)
- ❖ Resolución 176/2021 - Ministerio de Turismo y Deportes - Agencias de Viajes franquiciantes (O)

5 Fuerzas de Porter

Michael Porter creó en 1979 un modelo para analizar la empresa de manera estratégica y el nivel de competencia dentro de una industria. Analiza cinco variables en el entorno en el cual la empresa está inserta, para comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.

Poder de los Clientes: “Lozada Viajes”, cuenta con dos tipos de clientes: Los franquiciados, que consumen su propia marca y los viajeros que contratan sus servicios. La empresa cuenta con una amplia oferta de productos: vuelos, hoteles, trenes, cruceros, excursiones y paquetes turísticos completos. Esto le permite tener una amplia gama de tarifas y productos, que pueden ajustarse al perfil del consumidor. Las redes sociales hacen que el “boca a boca” sea casi inmediato y con una alta repercusión; la satisfacción de cada cliente es vital. Crecen nuevas opciones con gran demanda como el “turismo ecológico” y los paquetes “sólo para mujeres”

Amenaza de nuevos Competidores: Como se mencionó anteriormente; el Turismo fue el rubro más afectado por la pandemia, por lo que se vuelve poco atractivo para nuevos competidores. La habilitación de una nueva Agencia de Viajes, requiere de una “licencia habilitante”, la instalación de un local comercial con los gastos asociados y contactos con los proveedores de servicios. El rubro turístico ofrece servicios que son valorados independientemente del costo del mismo, por

la sensación de satisfacción de cada cliente, por lo que el “referido” es un gran aliado para hacerse de un nombre reconocido en el rubro. Es importante recalcar que “Lozada Viajes” cuenta con 35 años de trayectoria, presencia en 13 provincias y es la red de franquicias más grande de la Argentina.

Poder de los Proveedores: En el rubro Turismo, existen las industrias generadoras del producto o servicio de manera directa (hoteles, aerolíneas, empresas de transporte) y los mayoristas y operadores que ofrecen los servicios de las industrias generadoras a las agencias. “Lozada Viajes” además de operar como agencia de viajes, es desde el 2016 operador mayorista para sus propios franquiciados. Una ventaja competitiva es que tiene contratos con cadenas hoteleras, navieras y diversas aerolíneas comerciales, mientras que el único producto que no comercializa como operador es el de buses.

Amenaza de Productos Sustitutos: La web se convierte en el sustituto actual de las agencias de viaje presenciales. Los metabuscadores se convierten en OTA (Online Travel Agency) y brindan multiplicidad de ofertas, comparativa de precios y servicios lo que le permite al cliente autogestionar todo su paquete de viaje. Los prestadores de servicios turísticos como compañías aéreas y cadenas hoteleras ofrecen de manera directa sus productos. Basta con mirar una sola publicidad turística, para que nos inunden las redes de variadas ofertas similares. Esto es muy atractivo para grupos etarios específicos, que viven hiperconectados y disfrutan esta búsqueda frenética comparativa. Diferenciarse en el asesoramiento pormenorizado al cliente, es tan esencial como lograr la omnicanalidad para conectarlo todo.

Rivalidad Competitiva: En la actualidad hay 5.149 agencias de viajes registradas. Varios metabuscadores con masiva visibilidad como Trivago, Kayak, Despegar y Almundo.com ofrecen comparativa de precios y servicios y alertas ante descuentos. Las propias líneas aéreas y cadenas hoteleras ofrecen sus productos sin intermediarios. Las opciones de financiación, solución de imprevistos durante el viaje, experiencia y trayectoria son aquellos puntos diferenciadores en los que debe hacer foco “Lozada Viajes”.

FODA

El análisis FODA, es un acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Permite analizar las características internas y externas de la empresa para llegar a un diagnóstico.

Tabla 1

Características internas y externas de la empresa

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> → Equipo humano → Posicionamiento de marca en Argentina → Red de franquicias → Certificación Normas ISO 9001 → Know How → Red de capacitación → Crecimiento de Tour Operador 	<ul style="list-style-type: none"> → Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente → Falta de seguimiento en la gestión de las franquicias → Falta de expertise tecnológico → Falta de alternativas de medios de financiación para viajeros → Ausencia de plan de carrera para sus empleados → Falta de Líderes Coach
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> → Crecimiento de la industria del turismo en ramas específicas (Ecológico, Exclusivo para Mujeres) → Desembarco de Low Cost y nuevas rutas en la Argentina → Crecimiento del <i>Campus Lozada</i> para la formación de colaboradores → Lanzamiento segunda marca → Trabajo híbrido o Home Office, que permite sumar días de viaje → Nuevos clientes desde la web → Plan Pre Viaje → Tasa cambiaria conveniente para los extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> → Crecimiento agresivo de la competencia por canales online → Situación socio-económica argentina → Posibles nuevas olas de covid-19 que produzcan cierre de fronteras → Consumidores más exigentes → Metabuscaadores que reemplazan el asesoramiento personalizado → Cepo al dólar e impuesto PAIS que incrementa los costos → Inflación

A través de los análisis del macro y micro entorno y el diagnóstico propio de “Lozada Viajes”, resulta imperioso ofrecerle herramientas para que puedan dar una rápida respuesta ante el nuevo contexto que plantea el rubro turístico en nuestro país y el mundo. La pandemia ha generado cambios sin precedentes, desde los hábitos propios del consumo, la forma de movilizarse y los recursos económicos, entre otros. Sumado a la propia crisis económica que atraviesa nuestro país.

“Lozada Viajes” es una empresa bien posicionada en el rubro, presente en la mente del consumidor, con una identidad corporativa bien definida, políticas claras, una buena estructura organizacional y el conocimiento del Know How¹, tan valioso en este rubro, con proyección de expansión y enfocados en la omnicanalidad como herramienta hacia el futuro. Sin embargo, debe mejorar el área de Recursos Humanos, ofreciendo un plan de carrera para sus empleados, profesionalizando las nuevas incorporaciones y mejorando la comunicación interna, para evitar un clima laboral incierto en estos momentos de incertidumbre.

La comunicación es clave para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores y clientes; y es un medio para gestionar el recurso humano con el que ya cuenta la empresa, alcanzando los objetivos organizacionales, fomentando el trabajo colaborativo, reduciendo la resistencia al cambio y adoptando las nuevas herramientas digitales.

La formación de Líderes Coach le permitirá a la empresa tener una visión positiva ante el cambio. Pero requiere de verdadera innovación, salir de las estructuras y pensar la comunicación y la formación de los directivos desde una perspectiva diferente ofreciendo nuevos recursos para obtener una ventaja distintiva frente a la voraz competencia.

La gravedad de la crisis socioeconómica, es una oportunidad para replantear herramientas de comunicación interna y formación de líderes que fortalezcan la estructura de la empresa para contener y retener a sus colaboradores y mantener altos los niveles de motivación y rendimiento de los mismos.

Se busca entonces formar a los líderes; para maximizar las fortalezas de comunicación y minimizar las distorsiones, introducir herramientas innovadoras para ser comprendidos y entender a los demás con mayor precisión y optimizando los tiempos de gestión.

¹ “Know How”: Conocimiento práctico, habilidad

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos para elaborar la propuesta de mejora para la empresa “Lozada Viajes”. Desde la mirada de referentes del área, se describe Comunicación Interna, Liderazgo Coach y Eneagrama.

Comunicación Interna

Ritter plantea la comunicación como una oportunidad para encontrarse con el otro ya que a través de la comunicación las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones (Ritter, 2008).

La correcta gestión de la comunicación interna fomenta la cohesión entre las personas del equipo, logrando un mayor conocimiento entre cada uno de los miembros afianzando las relaciones. Esto aumenta el sentimiento de pertenencia de los colaboradores para con la Organización, ya que podrán transmitir con mayor facilidad y rapidez los valores y objetivos estratégicos organizacionales. Capriotti (1998).

En palabras de Brandolini, González Frígoli y Hopkins (2008), la comunicación interna promueve el compromiso de todos los empleados para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa impulsando el trabajo en equipo, evita la discrepancia a partir de la comunicación entre las diferentes áreas y niveles de la organización, propicia un cambio de actitudes, ya que a partir del conocimiento de las metas y una comunicación interna clara se adquiere una actitud positiva que mejora la productividad.

Liderazgo Coach

Echevarría (2006) nos habla de los Coaches, como facilitadores del aprendizaje. Lo que ellos realizan no es una "terapia", sino una experiencia de aprendizaje que individuos y equipos no pueden desarrollar por sí mismos y ahí radica la importancia del líder que ayude a la gente a triunfar eliminando las barreras, de manera que puedan alcanzar los objetivos que plantea la empresa en su visión a futuro.

En palabras de Susan Wright, el líder debe desarrollar una visión de largo plazo, basada en valores organizacionales compartidos, de brújula para guiar a aquel que tome decisiones. El

líder debe empoderar a otros de forma que se inicien los cambios y la innovación requeridos tan pronto como surja la necesidad. Los criterios de éxito en entornos turbulentos y la supervivencia en el escenario global son la capacidad de cambiar continuamente y el líder coach debe asistir a todos los niveles de la organización (Wright y MacKinnon, 2012).

Eneagrama

El Eneagrama es un sistema dinámico del comportamiento humano, que permite comprender la personalidad. Define nueve tipos de comportamientos básicos, nueve formas de pensar, sentir y hacer. El símbolo del Eneagrama fue presentado en París en la década de 1930 por el escritor ruso George Gurdjieff. Éste lo utilizó para describir las posibilidades de desarrollo humano. Su concepto del diagrama estaba relacionado con la comunicación y el proceso de "autoconocimiento". El filósofo Boliviano, Óscar Ichazo asignó descripciones a cada una de las nueve posiciones del Eneagrama y fue el origen de lo que hoy conocemos como Eneagrama de la Personalidad y el psiquiatra chileno Claudio Naranjo fue desarrollando las teorías de la personalidad de cada eneatispo en términos psicológicos.

En la actualidad, existen diversas organizaciones que aplican el Eneagrama para el desarrollo y la formación del personal, la planificación estratégica y la resolución de conflictos. Uno de los aspectos más atractivos y prácticos del Eneagrama es que permite identificar conductas y estilos de trabajo y de comunicación de acuerdo a la personalidad de cada individuo; permitiendo resolver de manera más ágil los conflictos y haciendo más asertiva la comunicación (Goldberg, 2000).

Como cierre conceptual se concluye que el contexto actual de crisis, genera la necesidad de utilizar herramientas innovadoras como el eneagrama. Se requiere contar con el apoyo de todos los miembros de la organización, fomentar el sentido de pertenencia e identificar referentes capaces de acompañar el proceso.

Diagnóstico

La pandemia del COVID-19, es una situación sin precedentes. Esto nos obliga a pensar todas las estructuras desde un nuevo punto de vista; económico, social, ecológico, estructural. Todo. Nuestra vida misma tiene un antes y un después del COVID.

Esto mismo, hace que “Lozada Viajes”, no quede exenta de esta nueva realidad, que nos obliga a transformarnos y tomar decisiones desafiantes, extraordinarias e innovadoras, que repercutan rápidamente en su estructura adaptando sus objetivos planteados a la nueva realidad. Requiere de la formación de gerentes y líderes de mandos medios formados en herramientas de coaching que mejoren la comunicación, la adaptabilidad, fluidez y comunicación entre la casa central y los franquiciados y entre todos los colaboradores de la empresa, sin importar su rango dentro del organigrama y enfocado en sus franquiciados que le suman un valor agregado.

La falta de un líder que articule la casa central con las franquicias dificulta la comunicación efectiva y el seguimiento de objetivos en común.

El coaching permite potenciar a cada empleado que conforma la empresa. Facilita los procesos de adaptación y favorece la comunicación y las relaciones entre los distintos empleados independientemente de su jerarquía y ubicación geográfica.

Queda a las claras la falta de desarrollo en los procesos de Recursos Humanos y comunicación que atraviesan a la organización en su conjunto.

Conclusión diagnóstica

El líder es un facilitador de la comunicación, gestionando el cambio, desarrollando las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y orientado a resultados. Es fundamental que la empresa retenga, motive, capacite y desarrolle sus talentos humanos. La clave está en la comunicación interna, generando el sentido de pertenencia y fidelidad que la empresa familiar promueve.

La correcta comunicación y el empoderamiento de sus empleados, permite a la organización un crecimiento sostenido, la previsibilidad de resultados, la motivación acorde a los momentos de crisis socioeconómica que nos atraviesa y la innovación en procesos de recursos humanos que motiven a seguir creciendo no solo desde lo económico, para beneficio de la

empresa, sino fundamentalmente, desde el conocimiento humano más profundo de quienes somos y hacia dónde vamos; cuan alineados estamos con la empresa en la que trabajamos y como nuestro propio talento puede beneficiar a la empresa.

El beneficio económico que representa tener un personal comprometido es de suma importancia y valor emocional para su personal, generando pertenencia y fidelidad con la empresa. Se espera obtener una ganancia del 10% sobre las ventas.

Plan de Implementación

Objetivo general

Implementar un plan de comunicación interna para la Empresa “Lozada Viajes” dentro de la casa matriz y sus franquiciados a través de un programa de formación y profesionalización para líderes Coach exclusivo para “Lozada Viajes”, durante un periodo de 12 meses generando un incremento en las ganancias del 10% anual.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un plan de comunicación interna, previo al relevamiento de las formas de comunicación y retroalimentación que actualmente maneja la organización.
2. Formar a líderes en liderazgo coach y Eneagrama en profundidad para los puestos gerenciales.
3. Definir planes de carreras profesional a través de la implementación del Eneagrama para conocer perfiles individuales de todo el personal de la empresa.

Alcance

- ❖ Geográfico: La propuesta se llevará a cabo en la Empresa “Lozada Viajes”, sita en Juan Antonio Lavalleja 785, de la ciudad de Córdoba, con extensión a las franquicias que cuenta la empresa.
- ❖ Temporal: El plan tiene una duración de 6 meses en la casa Central y otros 6 meses para extenderlo a las franquicias, luego de completada la capacitación en dicha sede. Se prevé un inicio de la actividad para noviembre de 2022, finalizando todo el proceso en octubre de 2023.

Acciones

1. Desarrollar un plan de comunicación interna.
 - 1.1. Análisis: La comunicación interna es una herramienta de gestión, es un medio para alcanzar un fin. La prioridad es buscar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes, para generar un clima productivo, armonioso y participativo. Se requiere realizar encuesta entre todo el personal tanto de la casa matriz como de las franquicias, para tener un diagnóstico certero de la salud de la comunicación interna de dicha organización. Se adjunta modelo en Anexo 1.
 - 1.2. Objetivo: Detectar puntos de dolor en la comunicación, ruido interno, rumores, comprensión apropiada de las tareas diarias, sensación de pertenencia.
 - 1.3. Fundamentación: La comunicación interna debe incorporarse dentro de la cultura de la organización. La etapa diagnóstica es fundamental para delinear un plan estratégico de comunicación interna que mitigue la ignorancia y los rumores y promueva una actitud comunicativa donde la escucha sea tan importante como la comunicación en sí y donde todos los participantes puedan aportar y sugerir ideas.
 - 1.4. Planificación: Se prevé la contratación de un Facilitador externo que realizará las tres acciones a implementar. En esta primera etapa se realizará una reunión entre los directivos y el consultor para diseñar la encuesta diagnóstica, planificación de tiempos y elaboración de materiales necesarios. Se llevará a cabo una reunión mixta (virtual y presencial) con todo el personal de “Lozada Viajes” para informarles que recibirán una encuesta sobre comunicación interna en su mail laboral y que cuentan con una semana de plazo para que puedan completarla. Luego de ese plazo, se analizarán las respuestas y se coordinará una nueva reunión con los directivos de la empresa para informarles respecto de los resultados obtenidos y plantear puntos de dolor, impresiones positivas y plan de mejora.
 - 1.5. Recursos: Equipos tecnológicos (computadora con conexión a internet)
 - 1.6. Presupuesto: Honorarios Consultor externo por 5 semanas de trabajo, 2 hs diarias \$200.000

2. Formar a los puestos gerenciales en Liderazgo Coach y Eneagrama en profundidad.
 - 2.1. Análisis: El rendimiento y la productividad dependen no sólo de la capacidad de los trabajadores sino también de las variables motivacionales para que alcancen un óptimo desempeño. Ésto requiere activar y dirigir sus conductas hacia las metas de la organización, bajo el seguimiento de un líder formado para tal fin.
 - 2.2. Objetivo: Un coach de equipo debe tener la capacidad de desplazar la atención desde las personas hacia las relaciones, al equipo colectivo, al equipo dentro del contexto organizacional, al sistema general, para volver, de nuevo, al punto de partida. Una formación sólida en liderazgo coach de equipo, debe incluir este ejercicio de lo individual a lo colectivo, de manera armoniosa y sistémica, por lo que incorporar la sabiduría del Eneagrama, le da una impronta única y personalizada.
 - 2.3. Fundamentación: Aplicar el Eneagrama a la formación de líderes, permite comprender los 9 paradigmas de liderazgo diferentes, las fortalezas de cada uno, los comportamientos predecibles y las mejores actividades de desarrollo para potenciar la capacidad de liderazgo. Se utiliza para desarrollar competencias de liderazgo muy específicas, desde la búsqueda de resultados hasta la planificación estratégica, por lo que sería lo más indicado en este momento para “Lozada Viajes”. Los coaches de equipo necesitan escuchar no sólo con los oídos y el cerebro, sino con todo su cuerpo. Esto es clave para escuchar al equipo en su conjunto y no a sus miembros por separado. Una forma de desarrollar esa capacidad es escuchar a cada persona tanto en sus expresiones orales y no orales, como cuando representa los diferentes aspectos del equipo, o cuando transmite su postura personal.
 - 2.4. Planificación: Se prevé la contratación de un Facilitador externo que realizará las tres acciones a implementar. En esta segunda etapa se realizará una reunión entre los directivos y el consultor para compartir la propuesta de capacitación, orientada a directivos, gerentes y jefes de área, planificación de tiempos y elaboración de materiales necesarios. Se llevará a cabo una reunión mixta (virtual y presencial) con los altos mandos para familiarizarlos de la actividad propuesta y se realizará la actividad en modalidad de taller presencial con soporte digital en el Campus de

“Lozada Viajes”. Se define un encuentro presencial semanal de 3hs de duración y otras 2hs semanales de manera virtual con el contenido que se colgará en la plataforma, durante 3 semanas. Luego de la formación, se proyecta una reunión quincenal el primer mes y un seguimiento mensual el segundo y tercer mes.

- 2.5. Recursos: Equipos tecnológicos (computadora con conexión a internet). Hojas de trabajo.
 - 2.6. Presupuesto: Honorarios Consultor externo por 3 semanas de trabajo, 5 hs diarias \$300.000, Seguimiento posterior por 13 semanas con seguimiento a libre demanda y encuentros programados \$100.000. Librería \$25.000. Coffee break taller presencial \$20.000.
3. Definir perfiles de personalidad y diseño de planes de carrera a futuro aplicando evaluaciones y entrevistas en base al Eneagrama de las personalidades.
 - 3.1. Análisis: El Eneagrama es una herramienta psicológica que contribuye a facilitar, profundizar y acelerar el proceso de autoconocimiento, con el que podemos comprender las motivaciones profundas que hay detrás de nuestras conductas y actitudes.
 - 3.2. Objetivo: Conocer y profundizar el Eneagrama como una herramienta de identificación amplia y poderosa de la personalidad. Tomar consciencia del propio eneatiipo para nuestro autoconocimiento. Saber identificar el potencial y áreas de mejora de cada eneatiipo, abordando cada uno en sus particularidades y recursos. Identificar niveles de consciencia y desarrollo con el objetivo de cultivar un bienestar sostenido en el tiempo. Identificar en nuestras redes cada eneatiipo para un abordaje de nuestros vínculos personales y laborales de mayor entendimiento, comprensión y calidad, que permitirá desarrollar un plan de carrera acorde a las virtudes de cada personalidad y la necesidad propia de la organización.
 - 3.3. Fundamentación: Cada uno de los tipos del Eneagrama tiene, en el trabajo, un plan característico y funciona dentro de un marco determinado de toma de decisiones. El Eneagrama permite, además, conocer la cultura de la organización.

- 3.4. Planificación: Se prevé la contratación de un Facilitador externo que realizará las tres acciones a implementar. En esta tercera etapa se realizará una reunión mixta (virtual y presencial) con todo el personal de “Lozada Viajes” para interiorizarse sobre el Eneagrama, en qué consiste, cuáles son los fundamentos, que utilidad tiene, etc. Se les informará que recibirán un cuestionario para completar con 270 preguntas que deberán responder de corrido y en un único momento. Se prevé que no les insuma más de 2hs de una única jornada laboral. Se determinará una semana completa para que puedan organizar su jornada laboral y encontrar el mejor día para realizarlo. Luego de ese plazo, se analizarán las respuestas y se coordinarán encuentros sectorizados durante dos semanas, para compartirles los resultados, familiarizarse con los aspectos positivos y negativos de cada eneatispo y formas de colaboración entre cada uno. Se colgará en el Campus Lozada, la descripción de cada eneatispo, para que sea de consulta abierta y continua.
- 3.5. Recursos: Equipos tecnológicos (computadora con conexión a internet). Test de Eneagrama, de uso gratuito de Sol Millan (<https://solmillan.com>). Impresiones con el detalle de cada eneatispo para cada colaborador. Se adjunta en Anexo 2.
- 3.6. Presupuesto: Honorarios Consultor externo por 3 semanas de trabajo, 4hs diarias \$240.000. Librería \$25.000

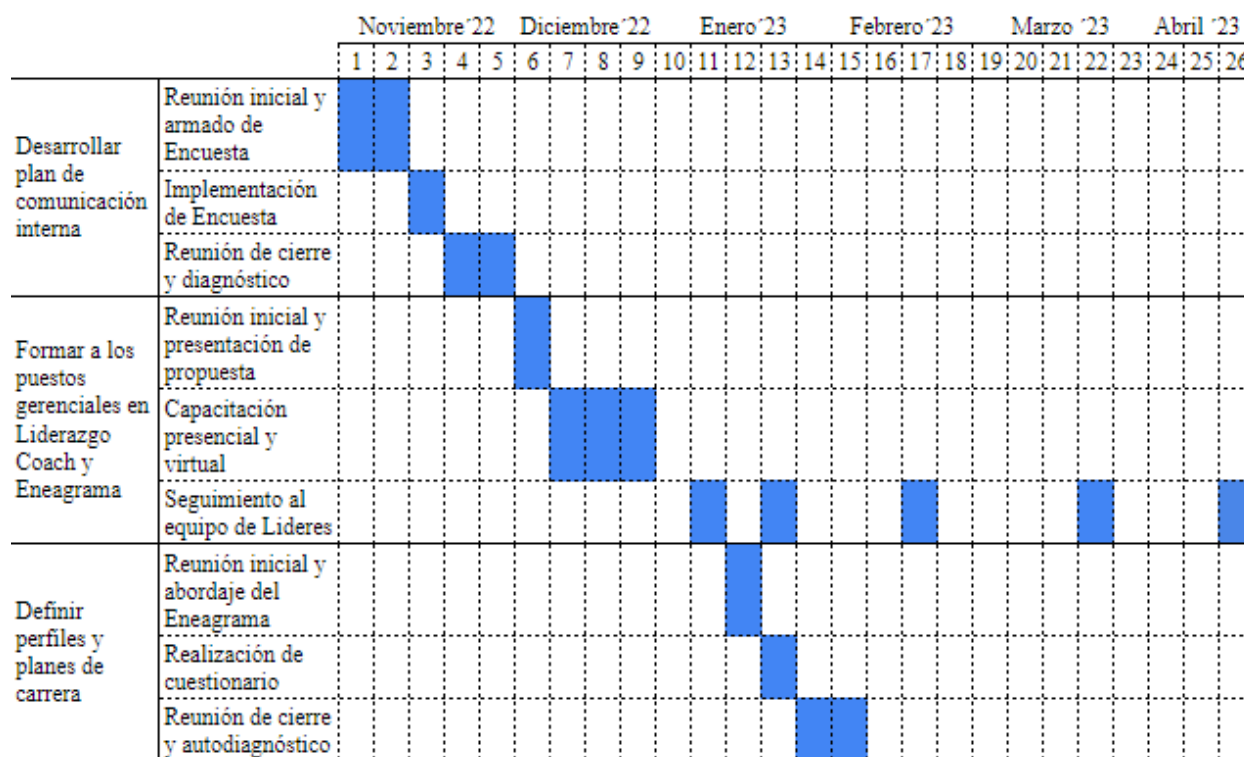
Los honorarios del Consultor externo incluyen asistencia telefónica para los directivos, gerentes y jefes de área a libre demanda, ante cualquier inquietud que deseen resolver, con disponibilidad absoluta. El costo por hora de trabajo asciende a \$4.000.-

Las actividades aquí planteadas se replicarán de igual manera a los franquiciados, luego de concluida la capacitación en la casa matriz, con una duración de 26 semanas.

Las tres acciones de capacitación, están planteadas con actividades cortas, de trabajo intenso pero acotado en tiempo y espacio, con disponibilidad para que el personal pueda adaptar su rutina diaria a la actividad que se le propone; esto es significativo ya que se espera dar inicio a este plan de capacitación durante los meses de mayor carga laboral que tiene la empresa, de acuerdo al rubro que maneja. Por lo que dicha actividad debe estar amoldada a la intensa carga laboral que deben atravesar durante este tiempo.

Marco de Tiempo

Tabla 2 - Diagrama de Gantt



Elaboración propia

Medición de la propuesta

Los datos presentados para el cálculo de la ganancias, fueron brindados en el apartado “Información Financiera” por la Universidad Siglo 21, Canvas 2022, correspondiente a los beneficios totales del ejercicio anual al 31/12/2018.

Se actualizaron los índices inflacionarios de los años siguientes, a través de la información suministrada por el INDEC, en los reportes de IPC de cada año. Con los siguientes porcentajes anuales:

- ❖ 2019: 53,8%
- ❖ 2020: 36,1%
- ❖ 2021: 50,9%
- ❖ Acumulado a Septiembre 2022: 66,1%

Se muestra a continuación, cómo se actualiza el monto final de ganancias, para utilizarlo en el cálculo del ROI, que se presenta luego.

Ganancia 2018 = \$14.239.286,11 // Inflación 2019: 53,8%
 (14.239.286,11*53,8%: \$7.660.735,92)

Ganancia acumulada 2018-2019 = \$21.900.022,04 // Inflación 2020: 36,1%
 (21.900.022,04*36,1%: \$7.905.907,95)

Ganancia acumulada 2019-2020 = \$29.805.929,30 // Inflación 2021: 50,9%
 (29.805.929,30*50,9%: \$15.171.218,37)

Ganancia acumulada 2020-2021 = \$44.977.148,35 // Inflación 2022: 66,1%
 (44.977.148,35*66,1%: \$29.729.895,06)

Ganancia acumulada 2021-2022 = \$74.707.043,42

Ganancia Neta Septiembre 2022 = \$29.729.895,06

Tabla 3 - *Ganancia ajustada por inflación*

Año	Ganancias				
	2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Ganancia	\$14,239,286.11	\$21,900,022.04	\$29,805,929.30	\$44,977,148.35	\$74,707,043.42
Inflación		53.80%	36.10%	50.90%	66.10%

Elaboración propia

Tabla 4 - *Costo total de la propuesta*

Costo total de Capacitación				
	Honorarios Profesionales	Librería	Coffee Break	
1ra Acción	\$200,000.00	\$0.00	\$0.00	
2da Acción	\$240,000.00	\$25,000.00	\$0.00	
3ra Acción	\$400,000.00	\$25,000.00	\$20,000.00	
	\$840,000.00	\$50,000.00	\$20,000.00	\$910,000.00

Elaboración propia

Este monto corresponde a la primera etapa de capacitación para el personal de la casa Matriz. Se calculará igual costo y mismos plazos de ejecución para las oficinas franquiciadas.

Retorno de Inversión

El ROI o Retorno de Inversión (Return On Investment) mide el rendimiento económico que se obtiene al realizar una inversión determinada. Permite valorar si una inversión, por ejemplo en capacitación, es rentable o no.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio} - \text{Costos}}{\text{Costos}} * 100$$

$$\text{ROI} = \frac{2.972.989,50 - 1.820.000,00}{1.820.000} * 100$$

$$\text{ROI} = \mathbf{63,35\%}$$

Se espera obtener una ganancia del 10% anual y en base al resultado del ROI obtenido por cada \$100 de inversión se obtendrá una ganancia de \$63, asociada a mejora de la comunicación interna.

Conclusiones

La pandemia provocada por el COVID-19, es un hito que quedará en la memoria del mundo entero. En este contexto de incertidumbre, crisis y aislamiento se hace impostergable adaptarse a esta realidad incierta en un contexto cambiante, donde las habilidades humanas son irremplazables y se convierten en el motor que activa los cambios. “Lozada Viajes” no está exenta de esto e inmersa en uno de los rubros económicos más vapuleados por esta crisis.

Los cambios y rupturas de paradigma son cada vez más acelerados e imparables. En la actualidad hablamos de entornos B.A.N.I (formado por las iniciales de las palabras inglesas Brittle (quebradizo), Anxious (que genera ansiedad), Non-linear (no lineal) e Incomprehensible (incomprensible), donde las habilidades blandas se vuelven esenciales. Estamos en un momento que implica saber que no sabemos todo y que necesitamos adquirir competencias muy diferentes a las conocidas hasta ahora.

La buena comunicación va de la mano de un buen líder, que desde la aparición del liderazgo Coach permite tener nuevas herramientas para adaptarse a la velocidad de los cambios que imperan.

El presente trabajo se centra en la formación de líderes a través de nuevas herramientas enfocadas en las habilidades blandas y en el conocimiento profundo de las personas que permitan adaptarse con más permeabilidad y rapidez a los cambios. La implementación de esta formación trae aparejado un incremento en la productividad ya que mejora el clima interno, el sentido de pertenencia, el cumplimiento de metas y objetivos y la flexibilidad, con amplios beneficios a corto, mediano y largo plazo. El plan de implementación se llevó a cabo luego de analizar la información brindada por la empresa y del análisis del entorno y contexto que la rodea, donde se ponen de manifiesto las falencias en los procesos de comunicación y liderazgo.

Recomendaciones

Para continuar con el proceso de formación aquí iniciado, se recomienda la incorporación de un referente de Recursos Humanos en un departamento propio dentro de la organización, que lleve a cabo el seguimiento de los cambios instaurados; el desarrollo del plan de carrera para los empleados, la selección de nuevos colaboradores sobre la base del Eneagrama, la capacitación continua de los líderes coach para su permanente actualización y la mejora en los incentivos al personal.

Anexos

Anexo 1 - Modelo de encuesta para evaluar Comunicación interna y retroalimentación

<https://docs.google.com/forms/d/1c3thq-6-S7Ftx2NU390xo6IJTqdjJp0MZz3uu11BNV8/prefill>

1. Mi empresa se caracteriza por...

- La transmisión de información a través de la comunicación informal.
- La voluntad por parte de la dirección de transmitir las políticas y objetivos de la compañía.
- La comunicación continua procedente de la dirección y el desarrollo de mecanismos que proporcionan feedback a los empleados.
- La comunicación fluida y constante, la información se comparte de forma ascendente, descendente y de forma horizontal, en todos los niveles, equipos de trabajo, etc.

2. ¿Qué papel tiene la comunicación interna en mi empresa?

- Permite la interacción informal de los empleados.
- Transmite los objetivos de la compañía.
- Es un mecanismo de coordinación entre empleados y mandos que facilita la coherencia de las acciones que realizamos.
- Es el vehículo a través del cual se transmiten los valores y la cultura corporativa de la empresa, permite proyectar su identidad y aunar a los empleados en una misma dirección.

3. ¿Qué forma de comunicación interna representa mejor mi empresa?

- Principalmente, la comunicación de la empresa se produce entre los empleados en pasillos o en reuniones de café.
- Desde la dirección se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización.
- Periódicamente se reúnen empleados y mandos para concretar los objetivos a alcanzar y revisar la consecución de objetivos previamente propuestos.

- Existe un Plan de Comunicación concreto que detalla los canales de comunicación que existen en la organización y en qué situaciones debe utilizarse cada canal. Existen mecanismos que permiten evaluar la efectividad de la comunicación y el grado de absorción de la información transmitida.
4. ¿En qué nivel comunicativo se encuentra mi organización actualmente?
- Comunicación entre compañeros, informal.
 - Comunicación entre los empleados y sus responsables directos.
 - Comunicación entre los empleados de distintos sectores que colaboran en proyectos, tareas o actividades, así como con los responsables.
 - Entre todos los niveles de la organización.
5. ¿Cuál/es de las siguientes herramientas de comunicación interna son las más utilizadas en mi empresa?
- Cartelera de anuncios y folletos informativos.
 - Buzón de sugerencias y circulares informativas.
 - Reuniones con los empleados y mensajes de correo.
 - Intranet corporativa, emails, encuestas de clima y reuniones periódicas con los empleados.
6. A la hora de transmitir un mensaje...
- Se transmite principalmente a través del boca a boca.
 - El mensaje es transmitido a través de la dirección, asesorada por el Departamento de Recursos Humanos.
 - El mensaje es transmitido por la dirección o los mandos intermedios en función de su contenido, utilizando el medio de comunicación más adecuado para la ocasión.
 - Se elige cuidadosamente al emisor, el contexto y el canal de comunicación y se adapta el contenido en función de sus interlocutores para que sea sencilla, comprensible y pertinente.

7. ¿Cómo es percibida la comunicación dentro de la empresa?

- Poco fiable, a menudo incierta.
- Hay que analizar bien las fuentes de las que procede, en ocasiones es cierta, en ocasiones ambigua.
- En general, la comunicación es fiable, aunque ocasionalmente los rumores pueden distorsionar su contenido.
- La información que se comunica es rigurosa y fiable.

8. ¿Cómo se tratan los rumores en la organización?

- Son algo habitual, fluyen con normalidad y no se gestionan.
- Aparecen rumores y tratan de corregirse sin éxito.
- Trata de evitarse la aparición de rumores fomentando la comunicación fluida entre empleados del mismo o de distintos sectores.
- Dado que no se puede impedir en muchas ocasiones la aparición de rumores de carácter profesional, se contrarresta a través de comunicados formales que aclaran el rumor con información procedente de la dirección.

9. El principal problema de comunicación interna en mi organización se debe principalmente a...

- La inexistencia de canales formales de comunicación.
- Falta de comunicación entre colaboradores y líderes.
- El hermetismo de los distintos sectores entre los que no fluye la comunicación.
- A pesar de que la comunicación es fluida, se podrían explotar más los mecanismos y herramientas de comunicación (ej. La intranet corporativa).

10. En mi organización la comunicación interna...

- Es poco importante, no se le presta demasiada atención desde la dirección.
- Es un medio de la dirección para transmitir la información necesaria a los empleados.
- Es una herramienta que permite mantener informados a los empleados y coordinarlos.

- Es una herramienta fundamental en mi organización, utilizada de forma proactiva tanto para coordinar a los empleados y mantenerlos informados como para motivarlos, involucrarlos y generar en ellos sentimiento de pertenencia.

Anexo 2 - Test de autoidentificación de Eneagrama

<https://solmillan.com/eneagrama/>

- 1 Suelo sentir insatisfacción sobre mis expectativas.
- 2 Soy fiel a mis familiares y amigos.
- 3 Me considero alguien más mental que práctico.
- 4 En mis relaciones suelo ser quien da más.
Soy políticamente correcto, de esta manera me garantizo alcanzar más fácilmente mis
- 5 objetivos.
- 6 El dinero sirve para evitar problemas, tener lo justo y necesario.
Me dicen que soy algo perezoso y cómodo. Me cuesta comenzar las cosas y a veces
- 7 terminarlas.
- 8 Considero al tiempo como algo abstracto, y lo utilizo para aprender y saber más.
Me han dicho que me ven como una persona enigmática, difícil y contradictoria; y eso me
- 9 gusta de mí.
- 10 Suelen decirme que me ven como alguien que transmite paz y tranquilidad.
Suelo encontrarme en vínculos con los que tengo algún tipo de dependencia, puede ser
- 11 económica o afectiva.
- 12 Normalmente suelo ver el vaso medio vacío ante las situaciones.
Suelen catalogarme como alguien disperso e inconstante (Es que me aburro fácilmente de
- 13 las cosas).
- 14 Si todos se comprometieran como yo, el mundo funcionaría mejor.
Normalmente me molesto si las cosas no salen como deben salir, de acuerdo cómo las
- 15 planifiqué y las pensé.
- 16 Prefiero ceder antes que armar una escena.
- 17 Me concentro tanto en lo que hago, que puedo no darme cuenta del paso del tiempo.

- 18 Para mí no hay términos medios. Es blanco o es negro.
- 19 Me cuesta bastante poner límites y decir que no.
- 20 Suelo considerarme alguien desconfiado y ansioso.
- 21 Prefiero evitar los compromisos y las responsabilidades. No me gusta estresarme.
- 22 Suele molestarme el fracaso.
- 23 Soy capaz de violentos estallidos de cólera pero se me pasan rápido y me olvido.
- 24 Me relaciono fácilmente con los demás, soy muy amistoso, entro en confianza rápidamente.
- 25 Aspiro a disfrutar más de la vida. Estamos aquí para ser felices.
- 26 El dinero sirve para darse gustos, divertirse y compartir con amigos.
- Generalmente tengo la razón, es muy difícil que me equivoque. Soy una persona de mucho
- 27 sentido común.
- En un solo día puedo pasar por estados emocionales extremos, a veces estoy en la cima y a
- 28 veces en me siento en un pozo.
- Me cuesta expresar lo que pienso y siento por miedo a lo que puedan pensar de mí los
- 29 demás.
- 30 Suelo estar en la búsqueda de comprender y entender la realidad de las cosas.
- 31 Me cuesta bastante expresar y conectar con los sentimientos.
- 32 Muchas personas me dicen que soy tan bueno que los otros se podrían aprovechar de mí.
- 33 Suelo lograr cualquier cosa que me proponga.
- 34 Suelen tratarme de dramático y melancólico ante ciertas circunstancias de la vida.
- 35 Me incomoda la presión y la imposición.
- Considero que el tiempo no es lineal sino un proceso natural. No creo que haya que correr,
- 36 todo se da naturalmente.
- A lo largo de mi vida he tenido como una fuerte necesidad de que alguien me rescate. En el
- 37 fondo, siento que solo no puedo.
- 38 Puedo aceptar a los demás tal cual son. No Juzgo.

Es importante para mí sentir que tengo éxito, aunque aún no sea el éxito que realmente quisiera.

Normalmente necesito estar haciendo algo.

Comparto mi talento y creatividad con los demás.

Suelo poner mi impronta personal en todo lo que hago.

Puedo cumplir cualquier objetivo que me proponga siempre y cuando esté organizado y controlado por mi.

Me considero una persona tenaz y comprometida.

Cuando las cosas se ponen difíciles, tiendo a desmoronarme; puedo a desistir con facilidad.

Ante cualquier problema primero pienso en mí.

Suelen decirme que hablo mucho pero que en definitiva no digo nada.

No me gustan los cambios, me sacan de mi zona de seguridad y entro en crisis, al poco tiempo me adapto de forma extraordinaria.

Parezco tan seguro que los demás no podrían creer el miedo y las dudas que me invaden ante cada paso que doy.

Soy una persona segura de mí y de las decisiones que tomo.

No tolero la debilidad en las personas, el mundo es para los fuertes.

Uso el tiempo, mayormente, para compartir con los otros.

Sé mucho sobre las cosas, y en algunos campos me considero experto.

Suelo sentir que la vida es peligrosa, por ende, es necesario estar alerta.

No me gusta tomar el mando pero tampoco me gusta obedecer órdenes.

Soy una persona muy reflexiva.

Me considero una persona callada y analítica que necesita más tiempo a solas que las demás personas.

Generalmente priorizo las necesidades de los demás antes que las mías.

No olvido fácilmente las traiciones. Puedo perdonar pero soy precavido en el futuro.

- 60 Es muy raro que me enoje, pero cuando lo hago, exploto.
Suelo estar atento a las necesidades de los demás, me doy cuenta de lo que necesitan sin
61 que me lo pidan.
- 62 Me hace bien poder hacer reír a los demás.
- 63 Me siento bien cuando me reconocen por lo que soy ya que me considero muy auténtico.
- 64 Me han dicho que soy quejoso y poco empático, que me centro en mí mismo.
- 65 El miedo puede paralizarme y otras veces me pone en acción.
- 66 Tiendo a gastar más dinero del que probablemente debería.
- 67 Me considero un entusiasta.
- 68 Me considero una persona original, auténtica y algo especial.
A veces me siento más que los demás y otras me siento menos que los demás, tiendo a
69 compararme.
- 70 Considero que tengo la capacidad innata de ver normalmente el vaso medio lleno.
Me ocupo del bienestar de los demás y soy capaz de hacer grandes sacrificios por los que
71 amo.
- 72 Me resulta fácil encontrar el lado positivo de cada situación. No comprendo por qué la
gente es tan negativa.
- 73 Las buenas relaciones significan mucho para mí y hago lo posible por tenerlas, mantenerlas
y sostenerlas.
- 74 Cuando tengo un objetivo pongo toda mi atención en ello.
- 75 Soy una persona muy intuitiva, sé lo que los demás necesitan y me pongo a disposición.
- 76 Considero a la libertad como algo muy serio y que se debe usar con responsabilidad.
- 77 Me considero una persona bastante intuitiva y sensible.
- 78 A veces, suelen decirme que soy posesivo y demandante.
- 79 Suelo pensar que nada está lo suficientemente bien, que podría estar mejor.

De niño era independiente y naturalmente líder, siempre hacía cosas que otros no se
80 atrevían a hacer.

81 Hago lo que debo hacer, cumplo con mis obligaciones.

82 Actúo a pesar del miedo, lo considero como el motor que me impulsa.

83 Suelo encontrarme movilizándolo a los demás para que alcancen sus metas.

84 Soy una persona amable y tengo buenas intenciones.

85 Suelen decirme que soy irresponsable y superficial.

86 Suelen decirme que tomo un rol de víctima.

Lo importante para mí es lo emocionante y la variedad. No me gustan mucho ni la rutina ni
87 las preocupaciones.

88 Suelen decirme que soy un visionario.

89 Me considero una persona valiente, poderosa y segura.

Luego de ocurridas algunas situaciones, varias veces me encuentro pensando qué hubiera
90 pasado si hubiese hecho otra cosa.

91 Disfruto de encontrar y hacer cosas nuevas e interesantes todo el tiempo.

92 La libertad me permite relajarme y descansar.

93 No me gusta que dependan de mí.

No siento mucha compasión por los débiles y los indecisos: la debilidad solo atrae
94 problemas.

95 Me cuesta relajarme, siempre encuentro algo para hacer o mejorar.

96 Normalmente tomo a mi trabajo con mucha seriedad y cumplo con lo que me comprometo.

97 A veces me cuesta focalizarme en una sola cosa. Puedo hacer muchas tareas a la vez.

98 Mi libertad es mía y soy plenamente libre.

99 Prefiero evitar la confrontación con los demás.

100 Muchas veces en la vida siento un vacío existencial que no se con qué llenar.

101 Uso mi tiempo libre para hacer cosas divertidas.

102 Me considero una persona decidida y con gran autoridad.

103 Soy muy distraído y me olvido de las cosas fácilmente.

104 Normalmente me cuesta menos pedir perdón que permiso.

105 Me resulta difícil pedir algo cuando lo necesito.

Me han dicho que me ven como alguien vanidoso; pero no comprenden que lo más
106 saludable es tener una firme autoestima.

107 Me siento feliz usando el dinero para ayudar a los que lo necesitan.

Me considero alguien que cuando se compromete con algo, sigue firme hasta las últimas
108 consecuencias.

109 Soy relajado y me tomo las cosas con calma.

110 La vida es una lucha, un desafío constante. Hay que ser fuerte, sino te pasan por encima.

111 Me considero un observador objetivo de la realidad.

Si hay que resolver un problema, pido que me dejen trabajar solo y saldré con la
112 respuesta.

113 Amo la libertad porque me permite hacer todo lo que quiero y pasarla bien.

114 Me cuesta mucho terminar lo que empiezo; tengo siempre tareas pendientes.

115 Siempre tengo ahorros.

116 No me gusta que me molesten cuando estoy ocupado.

117 El dinero es indispensable para ofrecer soluciones a los que me piden ayuda.

Normalmente a alguien tiene que tocarle la situación desventajosa, y no quiero que sea a
118 mí.

119 Mirar hacia adentro ha sido esencial para mí, soy muy fiel a mis necesidades emocionales.

120 De niño era muy tranquilo, podía entretenerme solo o pasaba horas sin hacer nada.

Aprovecho las oportunidades especiales para demostrar mi amor con regalos y disfruto de
121 los agradecimientos.

Suelen decirme que minimizo los problemas o que estoy esperando a que se resuelvan
122 solos.

123 Me suelen decir los demás que trabajo demasiado.

124 Muchas veces me encuentro ocupando el rol de mediador.

125 Me siento muy comprometido con la paz y el bien común.

126 Me han dicho que soy una persona fría y sin sentimientos.

Cuando experimento alguna situación que no me gusta, organizo un buen plan para
127 divertirme y olvidarlo; total siempre que llovió paró.

128 Aspiro a estar mejor en el presente.

129 De niño generalmente buscaba cumplir con lo que mis padres y docentes esperaban de mí.

En las reuniones prefiero pasar desapercibido, a veces elijo no ir, ya que no me gusta estar
130 con mucha gente.

Las personas que me conocen me agradecen que les hable francamente y les diga
131 exactamente lo que pienso.

132 Mi familia me considera algo raro, dicen que debería salir y compartir más.

133 Me considero alguien amable y paciente.

134 Disfruto halagando a los demás, me gusta hacer sentir a todos importantes.

135 Me considero una persona práctica y emprendedora.

136 Me considero una persona leal y confiable.

137 Me considero una persona productiva y eficaz.

Suelo ser una persona muy autocrítica y crítica de los demás, porque detecto rápidamente
138 los errores.

139 Actúo desde la razón, la honestidad y la responsabilidad

Me ocupo de mis metas y objetivos por lo que a veces me cuesta frenar para compartir con
140 los demás.

Me cuesta mucho acallar mi mente, pienso todo el tiempo y me siento ansioso por todo lo
141 que pienso.

A la hora de tomar una decisión pienso en todas las alternativas posibles, incluso las más
142 desagradables, y elijo la mejor aunque no me agrade.

Los más íntimos me han dicho que soy algo invasivo y adulador. No comprenden que en
143 realidad quiero ayudar y me gusta ser amable.

144 Preveo todas las posibilidades y soy muy precavido.

145 Me considero alguien bastante introvertido y no me gusta llamar la atención.

Durante mi tiempo libre priorizo mirar la televisión, descansar, relajarme y estar en paz; sin
146 mayores sobresaltos.

147 Soy una persona muy reservada, no dejo entrar fácilmente a las personas en mi mundo.

148 Quizá, si los demás fuesen más prolijos y ordenados no se cometerían tantos errores.

149 Soy una persona muy responsable y aplicada.

A veces me cuesta delegar tareas porque considero que nadie va a lograr la excelencia que
150 yo lograría

Me gusta expresar en pocas palabras y con gran precisión las cosas que son realmente
151 importantes.

152 Tengo un espíritu libre y aventurero.

153 Soy una persona competente y activa.

Tengo una viva imaginación especialmente cuando se trata de algo que puede amenazar la
154 seguridad mía o de los demás.

155 Algunos piensan que soy muy pretencioso, para mí siempre puedo ir por más.

156 En ocasiones me han calificado de cínico por mis comentarios.

157 Suelo encontrarme justificando mis enojos. (Cuando me enojo creo que estoy justificado)

158 Normalmente busco paz, armonía y tranquilidad.

159 Suelen decirme que me ven como alguien desconectado y apático.

160 Es importante tener una buena imagen; para mí la primera impresión es la que cuenta.

161 Para mí es tan importante el trabajo, que suelo presentarme desde mi rol laboral.

162 Soy muy sensible a los sentimientos de los demás.

163 Disfruto de todo lo que tengo con alegría y gratitud.

164 Creo que es posible hacer las cosas bien y pongo todo mi esfuerzo para que así sea.

165 Hago un esfuerzo especial para saber qué les está pasando a las personas que quiero.

166 Disfruto de la vida y trato de que los demás la disfruten también.

167 Me desagrada sentirme solo y estar en soledad.

Administro mi dinero de manera responsable y suelo administrar el dinero de otras
168 personas.

169 Suelo sentirme solo, incluso cuando estoy con otras personas.

170 El dinero te da poder.

171 Casi nunca me aburro estando a solas porque tengo una vida mental muy activa.

Antes de tomar una decisión debo consultarlo con las personas de mi confianza. Necesito
172 cierto apoyo para dar grandes pasos.

173 Suelo compararme con los demás.

174 Para evitar enfrentamientos suelo decir lo que el otro quiere escuchar.

Hay que aceptar lo que trae la vida, ya que de todos modos no es mucho lo que se puede
175 hacer al respecto.

176 Me siento identificado con el saber.

177 En ocasiones creo que las palabras no me son suficientes para decir lo que siento.

178 Suelo ser indeciso e inseguro pero fuerte a la vez.

179 Me gusta ser el número uno en todo lo que hago, me encanta el éxito.

180 En ocasiones me encuentro guiando a los demás, en contra de su voluntad.

181 Me atraen los desafíos y evito la rutina.

182 Me considero una persona sobria y austera en todos los aspectos.

183 Me resulta fácil y natural liderar grupos de personas.

184 No me importa estar con gente o estar solo, siempre que esté en paz conmigo mismo.

185 Procuro que cada segundo de mi tiempo sea productivo.

Necesito que me marquen pautas claras y precisas para poder cumplir correctamente lo que
186 se me pide, tengo miedo de decepcionar al resto.

187 Me considero una persona con una gran capacidad motivacional.

188 Tengo una voluntad fuerte y no renuncio ni me echo atrás fácilmente.

Me cuesta saber qué es verdaderamente importante para mí y, generalmente, asiento a todo
189 lo que los demás proponen.

190 A veces pienso que no sé qué sería de los demás si yo no estuviese ayudándolos.

191 Me considero una persona con gran autoestima.

La mayoría de las personas son increíblemente ignorantes, a veces no entiendo cómo es que
192 las cosas pueden funcionar así.

193 Me duele que mis amigos se reúnan y no me inviten.

194 Me cuesta ver un perro abandonado y lastimado en la calle sin desear ayudarlo.

195 Trato de organizar mi tiempo y actividades para que nada se me pase por alto.

196 Suelo recuperarme rápidamente frente a los contratiempos.

A veces es frustrante ser tan sensible a las necesidades de los demás ya que me identifico
197 con lo que les está pasando a otros.

198 En ocasiones puedo ser algo vengativo.

199 Si la gente encontrara el lado positivo de las cosas, todos seríamos más felices.

200 Me cuesta acatar órdenes y seguir instrucciones. Quiero ser yo el que manda.

201 Suelo encontrarme luchando por lo que creo que es justo.

202 Normalmente cuento las cosas que me pasan como una anécdota.

203 Cuando viajo me gusta tener todo organizado antes de llegar.

204 Soy una persona responsable y con mucha autodisciplina.

- 205 Me considero una persona moral y éticamente correcta.
- 206 Me identifico como alguien lleno de fuerza y energía.
- 207 El tiempo tiene valor cuando se usa de manera productiva.
- 208 Considero que tengo la capacidad de preservar la paz y evitar conflictos en donde esté.
Me siento identificado con los logros y valoro mucho a las personas que alcanzan sus
209 metas.
- 210 Doy muchas vueltas antes de tomar una decisión y ponerme en acción.
- 211 Tengo que pensar y re pensar cada cosa que voy a hacer y decir.
- 212 De niño tenía gran debilidad por la acción, la aventura y pasar tiempo con otros niños.
- 213 Cuando me siento mal emocionalmente llego al borde de la depresión.
- 214 A veces he tenido que tomar algunos atajos para conseguir mis objetivos.
- 215 A veces me dicen que me veo como una persona estructurada y perfeccionista.
- 216 Me considero el protector de mi familia y amigos; aunque piensen que soy un egocéntrico.
Me han dicho que suelen verme como alguien hiperactivo ya que generalmente estoy
217 enfocado en mis metas.
- 218 No tolero de ninguna manera la traición.
- 219 Me encanta ser el centro de atención.
- 220 Según algunas personas soy bastante dramático y temperamental.
- 221 Si la gente fuese más apacible y relajada, viviríamos en un mundo más tranquilo.
- 222 Tengo una excelente capacidad para resolver problemas.
La mayoría de las personas no valoran la importancia de hacer las cosas bien, aunque eso
223 signifique esforzarse un poco más o invertir más tiempo.
- 224 Cuando me enojo trato de que los demás no lo perciban, no me parece correcto que se note.
- 225 Suelen decirme que soy algo exagerado con mis emociones.
- 226 Me siento bien colaborando con los que me rodean.
- 227 Creo que soy una persona considerada y generosa.

Me parece genial que todos sean auténticos, que cada uno sea quien es; no soporto la
228 hipocresía.

229 Generalmente soy empático y cariñoso con los demás.

Me siento muy molesto cuando no se dan cuenta de lo que necesito, tal como yo me doy
230 cuenta de lo que otros necesitan.

231 Me tomo mi tiempo para decidir, antes tengo que analizar y estudiar todas las posibilidades.

232 Me gustan las relaciones de pareja intensas y llenas de adrenalina.

233 Si surge algún problema externo busco una rápida solución y no paro hasta resolverlo.

Me gusta profundizar en las cosas, y estudio detenidamente los detalles hasta que he
234 entendido todo lo mejor posible.

235 Suelen tratarme de autoritario e insensible.

236 Suelen decirme que vivo de ilusiones.

237 Me encanta entender desde la lógica y la teoría.

238 Me molesta que usen mis cosas sin permiso y que las dejen desordenadas.

239 El tiempo es muy valioso como para derrocharlo haciendo cosas que no tienen sentido.

Tiendo a no seguir las reglas ni las expectativas porque quiero poner mi sello especial en
240 todo lo que hago.

241 Suelo llegar a agotarme asistiendo a los demás; pero creo que me necesitan.

242 Me identifico con la vocación de servicio

243 Suelen decirme que soy arrogante y mezquino.

244 Sé como caer bien a cualquier tipo de persona.

245 Generalmente soy el primero en encontrar los errores en las cosas y los resuelvo.

246 Uso el tiempo para hacer lo que me gusta, me divierte y me genera satisfacción.

247 Disfruto y necesito de mis espacios de soledad.

248 Soy una persona trabajadora y confiable.

249 A veces me siento diferente al resto de la gente.

250 No tengo tiempo para aburrirme, siempre encuentro algo nuevo que aprender.

Soy extraordinariamente independiente y no me gusta depender de nadie para resolver mis
251 problemas.

252 Le doy mucha importancia a lo limpio y ordenado.

253 Considero que los demás no pueden con sus problemas, por ello es que ayudo.

Generalmente no me gusta cuando alguien viene a casa a visitarme sin avisar con
254 anticipación

255 Soy alguien relajado, adaptable y simple.

256 Enfoco las cosas con una actitud de todo o nada.

257 Me cuesta entender a la gente que tiene tareas pendientes y no se ocupa de ello.

258 Para mí, el conocimiento es una de las cosas más importantes de la vida.

En ocasiones me pregunto si lo que compré estuvo bien y comienzo a dudar de haber hecho
259 lo correcto.

260 Me siento seguro frente a las estructuras.

Cuando considero que algo es injusto, reacciono explosivamente sin medir las
261 consecuencias.

262 Encuentro la belleza en todo y siento un gran aprecio por lo estético.

263 Me dicen que suelo ser complaciente y que me acomodo fácilmente a todas las situaciones.

264 A veces pienso que mi mente es un laberinto, pienso todo muchas veces.

265 Me considero una persona bastante positiva y optimista.

266 Me considero una persona luchadora.

267 Suelo pensar en varias cosas a la vez, claro que siempre divertidas y estimulantes.

268 Me consideran alguien analítico y callado.

269 A veces me cuesta aceptar que algunas personas tengan mejores cosas que yo.

270 A veces me tildan de cómodo y relajado.

Bibliografía

Libros

- Brandolini A., González Frígoli M., Hopkins N. (2008). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. 1er edición. Buenos Aires. La Crujía.
- Echevarría, R. (2006). *La empresa emergente: La confianza y los desafíos de la transformación*. 1ra edición. Buenos Aires. Granica.
- Goldberg M., (2000). *Eneagrama. Las 9 formas de trabajar*. 1er edición. Arkano Books.
- Hawkins, P. (2012). *Coaching y liderazgo de equipos: coaching para un liderazgo con capacidad de transformación*. 1er edición. Buenos Aires. Granica.
- Medrano, L., Spontón, C, Muñoz-Navarro, R. (2020). *Regulación del estrés en tiempos de pandemia: pautas para la Resiliencia Organizacional*. Córdoba, Editorial Brujas. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/biblioues21/131014>.
- Quindimil, D. (2021). *Mundo post Covid: la psicología del trabajo tras la pandemia*. 1er edición. Buenos Aires. Granica.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. 1er edición. Buenos Aires. La Crujía.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B, Jackson, D. (1993) . *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. España. Herder.
- Wright, S., MacKinnon, C. (2012) *Alquimia de liderazgo: la magia del líder coach*. UPC. ISBN 978-612-4191-17-6

Artículos

- Castello, V., (2020). *Desafíos y oportunidades para el turismo en el marco de la pandemia COVID-19*. Cuadernos de Política Exterior Argentina (Nueva Época). ISSN 0326-7806 (edición impresa) - ISSN 1852-7213
- Capriotti, P., (1998). *La comunicación interna*. Revista Reporte C&D–Capacitación y desarrollo Decreto 867/2021 - <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/255070/20211224>
- Monserrat, J., Castelló-Martínez, A. (2010). *La comunicación en la franquicia ante el reto 2.0. Fisec-Estrategias*. www.cienciaried.com.ar/ra/doc.php?n=1364

Palomo Ortega, G., Navarro Jurado, E., Cerezo Medina A., Torres Bernier, E. (2020). *Turismo poscoronavirus, ¿una oportunidad para el poscrecimiento?* Recuperado de <https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=1041476&p=7573808>

Páginas Web

https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/encuesta-midi%C3%B3-desplome-imagen-alberto-142900571.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAE7GWz2KyUv44kZnH3jdijXckCBE-YBQ2TU3NltVRLtLs_YoOYeCWoHvysiAL0WIpQMLO_sLui0cGrNmJ75xiHxYnr7AxAZzminqy5t994MZf01-dKlftRGp8rv_WeQFJxngOknM6XB1VXvC_3xhffjqK3FDRwmW0BTLshU0LyG

<https://etria.cancilleria.gob.ar/es/actualizaci%C3%B3n-restricciones-de-viajesingresos-la-argentina>

<https://mercado.com.ar/protagonistas/se-pierden-226-empleos-formales-por-dia-en-el-sector-turistico/>

<https://solmillan.com/eneagrama/>

<https://theenneagraminbusiness.com/business-applications/communication/>

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/digesto_emergencia_sanitaria_coronavirus_volumen-3.pdf

<https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/agencias/agencias-de-viajes/instalar-una-agencia>