

Trabajo final de Grado
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos



Empresa Lozada Viajes

Gestión de la Comunicación Interna y Liderazgo Coach

Alumna: María Candela Jiménez Vatteone

DNI: 37039372

Legajo: VRHU020950

Lugar: Córdoba

Año:2025

Docente: Natalia Gambino

Resumen

Este análisis de caso se centra en la empresa Lozada Viajes, dedicada al rubro turístico con presencia en todo el país. El objetivo principal fue diseñar un plan de implementación que permita acompañar el crecimiento de la organización mediante la creación de un área formal de Recursos Humanos. Esta área, a su vez, integrará tres ejes estratégicos: la mejora de la comunicación interna, la implementación del liderazgo coach en mandos medios y un programa de capacitación. Para ello, se realizó un análisis organizacional apoyado en una revisión teórica y metodológica; a partir del diagnóstico, se identificó la necesidad de institucionalizar prácticas que hoy se desarrollan de forma informal y dispersa. Como resultado, se propuso una intervención concreta a aplicarse en el plazo de seis meses, evaluando su impacto cualitativo y cuantitativo en indicadores clave. La conclusión señala que, con una estructura de RRHH consolidada, la empresa podrá mejorar la articulación entre sus áreas, profesionalizar la gestión del talento y responder de forma más eficiente a los desafíos del sector.

Palabras Clave: Comunicación interna, liderazgo coach, área estratégica de recursos humanos, capacitación en liderazgo y comunicación

Abstract

This study focuses on Lozada Viajes, a travel company with nationwide presence in Argentina. The main objective was to design an implementation plan to support the organization's growth through the creation of a formal Human Resources department. This department will integrate three strategic pillars: improved internal communication, coaching-based leadership for middle management, and a related training program. An organizational analysis supported by theoretical and methodological review was carried out. The diagnosis identified the need to formalize and systematize practices currently performed informally. As a result, a six-month intervention was proposed, with both qualitative and quantitative indicators for evaluation. The conclusion suggests that establishing a formal HR structure will allow the company to enhance internal coordination, professionalize talent management, and more effectively address the challenges of the tourism sector.

Keywords: Internal communication, coaching leadership, strategic human resources area, leadership and communication training

Índice

<i>Introducción</i>	1
<i>Análisis de la situación</i>	5
<i>Análisis PESTEL</i>	6
Factores políticos	6
Factores económicos	6
Factores sociales	7
Factores tecnológicos	8
Factores ecológicos	8
Factores legales	9
<i>Herramientas 5 fuerzas Porter</i>	10
Rivalidad entre competidores existentes	10
Amenaza de nuevos participantes	11
Amenaza de productos o servicios sustitutos	11
Poder de negociación de los proveedores	11
Poder de negociación de los clientes	11
<i>Análisis FODA</i>	12
Fortalezas	12
Oportunidades	12
Debilidades	12
Amenazas	12
<i>Marco Teórico</i>	14

Área de Recursos Humanos	14
Comunicación interna	15
Capacitación	16
Liderazgo Coach	17
<i>Diagnóstico y discusión</i>	18
<i>Plan de implementación</i>	20
Objetivos	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Alcance	20
Alcance temporal	20
Alcance geográfico	21
Alcance de contenido	21
Acciones	21
Implementación del Área de Recursos Humanos	21
Medición de la eficacia de la propuesta	22
Diseño e Implementación de la Comunicación Interna	22
Desarrollo del Plan de Capacitación y Liderazgo Coach	24
Medición de la propuesta	26
Marco temporal de la implementación - Grafico de Gantt	26
Evaluación del impacto de la implementación	27
<i>Conclusión y recomendaciones</i>	29
<i>Bibliografía</i>	31
<i>Anexos</i>	35

Anexo 1: Descripción de puesto - profesional de recursos humanos

Anexo 2: Organigrama

Anexo 3: Encuesta de clima laboral con foco en comunicación y liderazgo

Anexo 4: Boletín digital

Anexo 5: Ejemplo de curso Liderazgo de la Universidad Torcuato Di Tella

Anexo 6: Curso Comunicación efectiva de la Universidad Torcuato Di Tella

Introducción

En el presente reporte de caso, se realiza un análisis minucioso de la empresa Lozada Viajes enfocándose en la evaluación de su comunicación interna y liderazgo coach.

Lozada Viajes es una empresa familiar dedicada al turismo, la misma se define como la red de franquicias de agencias de viajes más grande del país. Cuenta con una casa central en la provincia de Córdoba y 50 puntos de venta en 5 provincias. La empresa se destaca por su propuesta de valor centrada en el viajero (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025).

En el año 1987, en la ciudad de Córdoba, Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada decidieron convertir su pasión por los viajes en un proyecto de vida, fundando así Lozada Viajes. En los años 90 se incorporaron al negocio familiar sus hijos, con el objetivo de continuar el legado de sus padres por el turismo y contribuir al crecimiento de la empresa.

En 1996, la compañía amplió su cartera de servicios al incluir viajes de negocios, lo que marcó un nuevo paso en su desarrollo. En el año 2004, dio un giro estratégico con la apertura de las primeras sucursales fuera de su sede original y el diseño de su plan de franquicias, que impulsaría una fuerte expansión a nivel nacional.

En 2009, Lozada Viajes fue seleccionada por VISA como la agencia de turismo preferida del interior del país, lo que fortaleció su presencia en el mercado, gracias al impulso del financiamiento en cuotas. Dos años más tarde, en 2011, su principal proveedor mayorista fue adquirido por OLA, un hecho que impulsó a una reorganización interna.

Finalmente, en 2014, Juan Cruz Lozada asumió la dirección de la empresa, renovando su gestión con una visión moderna para mantener el liderazgo en el sector turístico.

La misión de Lozada Viajes está centrada en brindar experiencias de viaje únicas, auténticas y personalizadas. La organización considera el acto de viajar como una necesidad vital que conecta a las personas con el mundo y consigo mismas (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025). Esta filosofía se traduce en un compromiso con la

excelencia, ofreciendo un servicio turístico ágil, cómodo y de alta calidad, impulsado por la mejora continua y la innovación en la gestión.

La visión puede inferirse a partir de su proyección estratégica y su liderazgo en el mercado. La empresa se autodefine como la red de franquicia de agencias de viajes más grande del país lo cual refleja su intención de sostener y expandir su posicionamiento en el sector turístico argentino (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025).

Los valores fundamentales que orientan la cultura organizacional de Lozada Viajes incluyen pasión por el turismo, compromiso y unidad, innovación constante, relaciones humanas sólidas, calidez, cercanía y desarrollo humano (Universidad Empresarial Siglo 21, Canvas 2025). La Empresa, presenta una estructura organizacional jerárquica centralizada, cuya conducción principal se encuentra en Casa Central, ubicada en la ciudad de Córdoba. Su modelo se orienta principalmente a la expansión a través de franquicias, sumando dos unidades de negocio complementarias: la venta online y el tour operador con productos propios.

Lozada Viajes enfrenta un escenario de desalineación interna entre Casa Central y sus franquicias, producto de fallas comunicacionales, centralización de decisiones y falta de planificación estratégica en áreas clave como Recursos Humanos. También se puede identificar la ausencia de un plan de comunicación institucional claro y sostenido en el tiempo, lo cual genera dificultades en la articulación entre la sede central y sus franquicias, como se mencionó anteriormente. Las sucursales no cuentan con canales eficaces y sistematizados que les permitan mantener una comunicación fluida, bidireccional y constante con Casa Central. Esto repercute en una desconexión con la cultura organizacional, conocida como el "Espíritu Lozada", que pierde fuerza al no transmitirse ni reforzarse adecuadamente en las distintas agencias. Además, se observa una falta de coherencia en las prácticas laborales, con procedimientos que varían entre franquicias, lo que afecta la homogeneidad del servicio ofrecido. Por último, la dependencia de la toma de decisiones centralizada, sin autonomía real en las sucursales, puede ser interpretada como un déficit de liderazgo local y una baja capacidad de gestión en los equipos descentralizados.

A la vez se identifica que el área de Recursos Humanos de Lozada Viajes no cuenta con autonomía plena, ya que depende jerárquicamente de la Gerencia de Administración y Finanzas (según el Manual de procesos internos, 2017). Esta

dependencia condiciona su rol dentro de la organización, relegándolo a funciones operativas y administrativas como la liquidación de sueldos o altas y bajas, en lugar de asumir una posición estratégica y transformadora lo que conlleva a la falta de un plan integral de gestión del talento humano, la ausencia de una política institucional de capacitación que garantice la alineación de todos los colaboradores a los valores y objetivos organizacionales y limitaciones para trabajar sobre clima organizacional, identificación de líderes potenciales y construcción de cultura organizacional en un contexto de descentralización.

Como antecedentes, resulta pertinente considerar la investigación realizada por Samamé, Jalil y Marenzana (2024), un estudio cualitativo descriptivo llevado a cabo en empresas del área metropolitana de Buenos Aires. Este trabajo analiza la comunicación interna en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) y pone en evidencia cómo la falta de estructura formal y la escasa planificación comunicacional afectan la coordinación interna, el clima laboral y la identidad organizacional. Las autoras destacan que, pese a su valor reconocido, la implementación eficaz de la comunicación interna continúa siendo un desafío en este tipo de estructuras, especialmente cuando existen dinámicas jerárquicas marcadas, superposición de roles y ausencia de planificación sistemática. Este enfoque resulta especialmente aplicable al caso de Lozada Viajes, donde se identifican fallas en los canales de comunicación entre Casa Central y las franquicias, debilitando la cultura organizacional y afectando la homogeneidad del servicio. En línea con lo expuesto en el artículo, la falta de una estrategia institucional sostenida en el tiempo y de políticas específicas orientadas al usuario interno obstaculiza no sólo el flujo de información, sino también la generación de sentido de pertenencia y cohesión organizacional, elementos clave para afrontar contextos complejos y descentralizados.

Por su parte el enfoque desarrollado por Cikatelli (2024) en su trabajo sobre el líder coach ofrece una alternativa valiosa para abordar estos desafíos. La autora sostiene que un líder coach no sólo ejerce influencia, sino que también promueve la autonomía, la participación y el desarrollo de competencias en sus equipos, lo cual resulta especialmente pertinente en contextos descentralizados donde se requiere fortalecer la cultura organizacional y empoderar a las unidades locales. La implementación de un liderazgo basado en el coaching podría ayudar a Lozada Viajes a superar sus barreras comunicacionales, potenciar la cohesión entre sus sucursales y recuperar el "Espíritu Lozada" a través de una conducción más cercana, flexible y participativa.

Este reporte de caso resulta relevante porque permite abordar una necesidad concreta detectada en Lozada Viajes, una organización con fuerte presencia territorial a través de franquicias. La propuesta no solo busca resolver una problemática interna específica, sino que también aporta una mirada innovadora sobre cómo mejorar la cohesión institucional en estructuras descentralizadas, y ofrece una base para reflexionar sobre modelos de liderazgo más participativos y adaptados al contexto actual.

Análisis de situación

A lo largo de sus 37 años de trayectoria, Lozada Viajes ha crecido tanto en su cobertura geográfica como en la variedad de productos y servicios que ofrece. Su estructura se apoya en una oficina central en la ciudad de Córdoba y en una extensa red de franquicias que ya supera las 50 sucursales distribuidas en más de diez provincias. Además, cuenta con unidades de negocio dedicadas a la venta online y funciona como tour operador.

La misión de la Empresa está centrada en brindar experiencias de viaje únicas, auténticas y personalizadas. La organización considera el acto de viajar como una necesidad vital que conecta a las personas con el mundo y consigo mismas. En palabras de la empresa: “viajar es una necesidad; disfrutar de grandes vistas, conocer diferentes culturas y paisajes, tener nuevas sensaciones y vivir experiencias, solos o con familia y amigos, renueva el alma” (Universidad Siglo 21, Seminario Final Canvas, 2025). Esta filosofía se traduce en un compromiso con la excelencia, ofreciendo un servicio turístico ágil, cómodo y de alta calidad, impulsado por la mejora continua y la innovación en la gestión.

La estructura organizacional es jerárquica centralizada, con la conducción principal ubicada en Casa Central, en la ciudad de Córdoba. El modelo se orienta principalmente a la expansión a través de franquicias, sumando dos unidades de negocio complementarias: la venta online y el tour operador con productos propios. La organización cuenta con 3 núcleos estructurales. Ellos son: Gestión Comercial, de Calidad y de Marketing Organizacional. Este organigrama representa el núcleo estratégico-comercial de Lozada Viajes, cuyo objetivo es sostener la imagen institucional, alinear a las franquicias y diseñar experiencias diferenciadoras para los clientes. En segundo lugar, la Gestión de Productos Propios (Tour Operador), constituye una unidad de negocio interna que diseña, produce y comercializa productos turísticos exclusivos, y resulta clave para la diferenciación del negocio. Por último, el núcleo Gestión Administrativa, Contable y Financiera está orientado a funciones de soporte esenciales para el funcionamiento económico-financiero de la empresa. Este último núcleo incluye el área de Recursos Humanos, que depende jerárquicamente de dicha estructura. Dentro de este núcleo se encuentran las áreas subordinadas de Contabilidad, Tesorería, Liquidación y Facturación, y Recursos Humanos. Esta última está conformada por tres

personas encargadas de tareas vinculadas a selección, capacitación, clima organizacional y liquidación de sueldos.

Para entender y valorar el contexto en el que Lozada viajes se desarrolla, se realiza un análisis PESTEL para identificar los factores macroeconómicos que afectan el desempeño de la empresa.

Herramienta PESTEL

Factores políticos:

Desde el 10 de diciembre de 2023, el presidente de Argentina es Javier Milei, líder del partido La Libertad Avanza. El sector turístico en Argentina está influido por políticas públicas y programas de incentivo al turismo interno y emisivo, un ejemplo de esto es el programa Previaje el cual realiza la devolución de un porcentaje del gasto en crédito para futuros viajes. Sin embargo, es esencial verificar la continuidad y condiciones actuales de estos programas, ya que pueden variar según las políticas gubernamentales vigentes. Las regulaciones de ARCA (Agencia de recaudación y control aduanero) para operaciones en moneda extranjera, impactan directamente en las operaciones de Lozada Viajes. En abril de 2025, tras la eliminación del cepo cambiario, el dólar oficial cotiza a \$1.140 para la compra y \$1.190 para la venta, según el Banco Nación (2025). El dólar tarjeta, utilizado para transacciones en el exterior, se sitúa en \$1.547, incluyendo impuestos y percepciones. Es importante destacar que, recientemente, se eliminó la percepción del 35% a cuenta de Ganancias y Bienes Personales para compras en moneda extranjera. No obstante, las transacciones en moneda extranjera, como la compra de pasajes o paquetes turísticos al exterior, siguen sujetas al Impuesto PAIS del 30%, lo que incrementa el costo del dólar para turismo.

Factores económicos:

En febrero de 2025, con respecto a la inflación, según el INDEC (2025) el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró un aumento mensual del 2,4%, acumulando una variación del 4,7% en los dos primeros meses del año y un incremento interanual del 66,9%. Los sectores con mayores incrementos fueron "Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles" (3,7%) y "Alimentos y bebidas no alcohólicas" (3,2%), impulsados principalmente por subas en alquileres, servicios básicos y carnes. Por otro lado, también se registró durante febrero de 2025, un aumento del 3,2% en la Canasta Básica

Alimentaria (CBA) mientras que la Canasta Básica Total (CBT) se incrementó en un 2,3% (INDEC, 2025). Tal como señala Reuters (2025), los aumentos se vieron impulsados principalmente por subas en alquileres, servicios y alimentos. Estos incrementos reflejan el costo creciente de los bienes y servicios esenciales, afectando el poder adquisitivo de los consumidores y, en consecuencia, su capacidad para destinar recursos a actividades como el turismo. Estos indicadores económicos además son relevantes para Lozada Viajes, ya que una inflación elevada y el aumento en el costo de la canasta básica pueden impactar negativamente en la demanda de servicios turísticos, considerados gastos discrecionales. La empresa debe monitorear estos factores para ajustar sus estrategias de precios y promociones, con el fin de mantener su competitividad en un mercado sensible a las variaciones económicas.

Factores sociales:

El Salario Mínimo, Vital y Móvil (SMVM) en Argentina ha experimentado incrementos en los últimos meses. A partir del 1 de diciembre de 2024, se estableció en \$279.718 para trabajadores mensualizados con jornada completa. Sin embargo, este monto resulta insuficiente para cubrir la Canasta Básica Total (CBT), que en febrero de 2025 alcanzó los \$1.057.923 para una familia tipo de cuatro integrantes, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

Esta disparidad entre ingresos y costo de vida tiene un impacto significativo en el sector turístico. Al destinar la mayor parte de sus ingresos a necesidades básicas, las familias argentinas disponen de menos recursos para actividades recreativas y viajes. Esto se refleja en la reducción de la estadía promedio durante la temporada de verano 2025, que fue de 3,2 días, en comparación con los 3,9 días de la temporada anterior (Diario Perfil, 2025).

Las preferencias de los turistas argentinos han mostrado una inclinación hacia destinos nacionales más accesibles económicamente, como Buenos Aires y Mar del Plata, que continúan siendo los más buscados. Sin embargo, también se observa un creciente interés por destinos internacionales cercanos, como Florianópolis en Brasil, que ha experimentado un aumento del 34% en las búsquedas en comparación con 2023 (Diario Perfil, 2025).

En cuanto a los jóvenes argentinos, existe un interés creciente en participar en programas de intercambio cultural y educativo en el extranjero. Organizaciones como

AFS Argentina ofrecen oportunidades para experiencias de aprendizaje intercultural, fomentando el conocimiento de otras culturas y el aprendizaje de nuevos idiomas. AFS Argentina (2025)

Factores tecnológicos:

La IA está transformando la industria turística en Argentina, optimizando procesos y mejorando la experiencia del cliente. El secretario de Turismo, Daniel Scioli, destacó que, con el apoyo de la IA, se espera incrementar el número de turistas internacionales de 7 a 10 millones anuales (Secretaría de Turismo, 2025). Además, la IA facilita la personalización de servicios, como la planificación de itinerarios y recomendaciones de actividades, mejorando la satisfacción del viajero (Diario El Atlántico, 2025). A su vez empresas como Despegar.com lideran la digitalización en la gestión de viajes en América Latina. Despegar ha implementado un asistente virtual basado en IA generativa, denominado "SOFÍA", que acompaña al viajero desde la planificación hasta el retorno, ofreciendo una experiencia personalizada (La Nota Económica, 2024). Asimismo, la empresa utiliza aprendizaje automático para generar anuncios automáticamente a partir del contenido de su sitio web, facilitando a los usuarios encontrar respuestas con menos clics (Thinkwith Google, 2019). Por otro lado la automatización en el marketing turístico permite a las empresas aumentar su eficiencia operativa. Herramientas de automatización analizan el comportamiento de los usuarios en tiempo real y personalizan el contenido que se les muestra, como recomendaciones de destinos o paquetes turísticos, incrementando la probabilidad de conversión (Zenvia, 2024). Además, plataformas digitales integradas facilitan la gestión de reservas, pagos y comunicación con clientes, optimizando el proceso de ventas y reduciendo costos operativos (TecnoSoluciones, 2023).

Factores Ecológicos:

Argentina cuenta con un marco legal que establece los presupuestos mínimos para la preservación y protección del ambiente. La Ley General del Ambiente (Ley N.º 25.675) establece las bases para la política ambiental nacional, promoviendo el desarrollo sustentable y la conservación de la biodiversidad. Además, existen leyes específicas como la Ley de Bosques Nativos (Ley N.º 26.331) y la Ley de Glaciares (Ley N.º 26.639), que protegen ecosistemas clave para el equilibrio ambiental del país. A su vez el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025 y las Directrices de Gestión Ambiental del

SACT promueven prácticas responsables en organizaciones turísticas, enfocadas en la conservación del entorno y en una gestión eficiente de los recursos (Ministerio del Interior, s.f.; Ministerio de Turismo y Deportes, s.f.). En cuanto al cambio climático las variaciones en clima y temperatura impactan destinos turísticos clave (como los centros de esquí), y el turismo a nivel mundial representa cerca del 9% de las emisiones globales de CO₂ (Ministerio de Ambiente, s.f.; Infobae, 2025). Con respecto a las prácticas que lleva a cabo Lozada viajes identificamos la implementación de acciones como la digitalización de documentos, reducción del uso de papel y promoción de bolsas ecológicas. Se propuso también la elaboración de un manual de prácticas sustentables, como parte de su compromiso ambiental (Echevarrieta Mascolo, s.f.; Lozada Viajes, 2021).

Factores legales:

La Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor establece las normas de protección y defensa de los consumidores en Argentina. El Programa de Protección al Consumidor permite a los consumidores nacionales o extranjeros iniciar reclamos relacionados con la contratación y/o prestación de servicios turísticos dentro del territorio nacional. Por otro lado, el Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT) tiene como objetivo desarrollar la competitividad de las organizaciones turísticas del país mediante la aplicación de estándares de calidad que promueven la sostenibilidad social, económica, cultural y ambiental. En este contexto, las normas IRAM-SECTUR se presentan como pilares fundamentales para el desarrollo sostenible y competitivo del turismo en Argentina, estableciendo estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad. Asimismo, la implementación de la norma ISO 9001 en organismos turísticos, como el Sistema de Información y Estadística Turística (SIET) del Ministerio de Turismo, ha sido certificada, demostrando el compromiso con la calidad en la gestión y planificación del desarrollo turístico.

La Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744) establece el marco legal para las relaciones laborales en Argentina, incluyendo el sector turístico. Esta ley regula aspectos fundamentales como la jornada laboral, licencias, remuneraciones y derechos y obligaciones de las partes. Las empresas del sector turístico en Argentina se encuentran enmarcadas bajo diversos convenios colectivos de trabajo que regulan las relaciones laborales específicas de la actividad. Algunos de los principales convenios incluyen: Trabajo GBA.

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 130/75: Aplica a empleados de comercio, incluyendo actividades de agencias de viaje y turismo.

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 362/03: Celebrado entre la Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT) y la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA), regula las condiciones laborales en el ámbito hotelero.

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 547/08: Establece las condiciones laborales para empleados de la actividad turística, celebrado entre la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (FAECYS) y la Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo (AAAVYT).

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 337/01: Regula las relaciones laborales en empresas de viajes y turismo.

Convenio Colectivo de Trabajo N.º 397/04: Aplica a la actividad hotelera, gastronómica y de turismo, incluyendo hoteles de alojamiento por hora

Estos convenios establecen condiciones específicas de trabajo, salarios, categorías laborales y otros aspectos relevantes para los empleados y empleadores del sector turístico en Argentina.

Habiendo realizado el análisis macroeconómico se presenta un que posibilite evaluar la competencia dentro de la industria de turismo y la posición competitiva de la empresa en ese mercado; a través del modelo de PORTER

Herramientas 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes:

Lozada Viajes compite no solo con agencias tradicionales, sino también con grandes plataformas digitales como Despegar, Al mundo, Booking o plataformas internacionales. Estas compañías cuentan con presencia fuerte en medios digitales, gran capacidad de promoción y tecnología avanzada. Además, muchas agencias ofrecen productos similares (vuelos, paquetes, alojamiento), lo que reduce la posibilidad de diferenciación por producto. La rivalidad se incrementa con promociones agresivas, cuotas sin interés y descuentos, generando una constante presión sobre los márgenes de ganancia. Lozada Viajes se enfrenta a una competencia fuerte, por lo que necesita

diferenciarse por su red de franquicias, el valor humano en la atención, productos propios y una experiencia de cliente unificada.

Amenaza de nuevos participantes:

El sector permite el ingreso de nuevas agencias y emprendimientos digitales sin grandes barreras estructurales. La venta online y el uso de redes sociales facilitan la aparición de nuevos jugadores, incluso sin oficinas físicas. Sin embargo, construir una marca consolidada como Lozada, con alcance nacional y red de franquicias estandarizada, requiere tiempo, inversión y reputación. Esa es su ventaja frente a nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

La principal amenaza para Lozada Viajes proviene de los clientes que eligen autogestionarse sus viajes, usando plataformas como Skyscanner, Airbnb, o comprando pasajes y alojamiento por separado. Incluso, herramientas con inteligencia artificial permiten planificar viajes sin necesidad de un agente. Para contrarrestar esto, Lozada debe ofrecer un valor agregado real en asesoramiento, financiación, experiencias únicas y seguridad de contratación.

Poder de negociación de los proveedores:

Lozada depende de múltiples proveedores: líneas aéreas, operadores mayoristas, hoteles, empresas de transporte y sistemas de pago. Muchos de ellos tienen poder para fijar condiciones (tarifas, comisiones, disponibilidad) y pueden limitar la rentabilidad. No obstante, al contar con un tour operador propio, Lozada logra generar algunos productos internos, lo que le da mayor control sobre la cadena de valor y reduce parte de la dependencia.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes actuales tienen información inmediata, comparan precios y valoran promociones. La alta inflación, la pérdida de poder adquisitivo y la oferta disponible hacen que el cliente tenga gran capacidad para decidir, negociar y elegir. Además, en un contexto de recorte de gastos, el turismo se vuelve un rubro sensible, y los consumidores exigen flexibilidad, cuotas, confianza y atención personalizada.

A partir del análisis realizado se presenta análisis FODA de Lozada Viajes, donde se desarrollarán las diferentes dimensiones de dicho método.

FODA:

Fortalezas:

- Marca consolidada a nivel nacional
- Amplia red de franquicias distribuidas en 5 provincias
- Unidad de negocios propia como Tours operador
- Identidad institucional clara (“Espíritu Lozada”) y fuerte cultura familiar

Oportunidades:

- Avance de la digitalización y uso de inteligencia artificial en el turismo
- Tendencia creciente del turismo interno post-pandemia
- Aumento del interés por el turismo sustentable y personalizado
- Posibilidad de alianzas estratégicas con nuevos proveedores o actores fintech
- Expansión de canales digitales como medio de venta directa y promoción

Debilidades:

- Ausencia de plan de comunicación entre Casa Central y franquicias
- Área de RRHH subordinada al área de Administración, sin autonomía
- Centralización de toma de decisiones en Casa Central, escaso liderazgo operativo en las franquicias
- Procesos informales de selección e inducción
- Bajo uso de herramientas tecnológicas colaborativas para la gestión interna

Amenazas:

- Alta competencia con agencias digitales y plataformas como Despegar, Booking y Al Mundo
- Inestabilidad económica: inflación, devaluación y bajo poder adquisitivo del consumidor
- Preferencia creciente de los consumidores por la autogestión de viajes mediante plataformas digitales
- Elevada carga impositiva sobre servicios turísticos (impuesto PAIS, percepciones, etc.)

Desde la óptica de la deficiente comunicación interna, el análisis de la situación revela una carencia de canales y prácticas que garanticen el flujo ágil y transparente de información. Esta falencia no solo dificulta que los empleados comprendan el propósito y las metas de la organización, sino que también socava su sentido de pertenencia y compromiso. Sin una estrategia clara —que incorpore herramientas digitales, reuniones periódicas y protocolos de retroalimentación bidireccional—, la empresa corre el riesgo de malentendidos, duplicidad de esfuerzos y baja moral en todos los niveles jerárquicos.

Por último, se evidencia la ausencia de un área de Recursos Humanos formalizada, con procesos estandarizados y una estructura de soporte clara.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan cuatro ejes conceptuales que permiten comprender en profundidad la situación problemática de la organización y fundamentar posibles líneas de acción para su mejora. En primer lugar, se aborda la necesidad de creación de un área de Recursos Humanos como estructura clave para el acompañamiento del crecimiento y la descentralización de la empresa. En segundo lugar, se trabaja el concepto de comunicación interna, sus características, tipos y canales, entendida como un factor clave en la construcción de la cultura organizacional, incorporando el uso de plataformas digitales como Slack, para así facilitar la interacción ágil y eficaz en una organización con múltiples sedes. En tercer lugar, se presenta la capacitación como eje transversal y continuo que permite profesionalizar la gestión, actualizar conocimientos y potenciar habilidades en línea con los desafíos organizacionales. Por último, se desarrolla el enfoque de liderazgo coach como modelo de gestión que promueve la autonomía, el compromiso y el crecimiento de los equipos desde una perspectiva empática y participativa.

Área de Recursos Humanos

En el contexto actual, el área de Recursos Humanos debe dejar de ser una función meramente operativa para transformarse en un socio estratégico que contribuya directamente al éxito organizacional mediante la gestión del talento, la cultura y la motivación. Según Ulrich y Dulebohn (2015), la función de RRHH debe estar alineada con los objetivos estratégicos de la organización y ser capaz de generar valor a través de la implementación de prácticas que potencien el desempeño, la innovación y la retención del talento.

Esta área no solo debe encargarse de tareas administrativas como la liquidación de sueldos o el control de asistencia, sino que debe asumir un rol activo en el desarrollo de políticas institucionales, en el diseño de planes de formación y en la evaluación del desempeño, promoviendo el crecimiento individual y colectivo. En ese sentido, Dessler

(2013) sostiene que el departamento de Recursos Humanos debe actuar como un agente de cambio que impulse la mejora continua, la adaptación al entorno y la retención del talento clave.

Asimismo, el autor destaca que el área debe integrar de manera coherente los principales subsistemas de RRHH, tales como la provisión de personal, la aplicación (evaluación y desempeño), el desarrollo (capacitación y formación), la compensación (recompensas y beneficios) y el mantenimiento (bienestar y relaciones laborales), los cuales permiten gestionar el ciclo completo del vínculo entre la organización y sus colaboradores.

Comunicación interna

La comunicación interna constituye un pilar esencial en la gestión de las organizaciones contemporáneas, ya que permite coordinar acciones, fortalecer la cohesión de los equipos y consolidar el compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. De acuerdo con De la Torre (2018), se trata del sistema mediante el cual se organiza, distribuye y retroalimenta la información dentro de una organización, posibilitando la alineación estratégica y la construcción de un entorno laboral colaborativo.

Kunsch (2017) complementa esta definición al posicionar a la comunicación interna como una herramienta estratégica que incide directamente en el clima organizacional, la identidad corporativa y el sentido de pertenencia. Desde su enfoque, una comunicación efectiva debe ser bidireccional, coherente con los valores de la organización, y fomentar vínculos sostenibles mediante el uso de mensajes claros, oportunos y respetuosos.

En cuanto a sus formas, Fernández (2020) distingue tres tipos fundamentales: la comunicación descendente, orientada a transmitir lineamientos y decisiones desde la dirección hacia los empleados; la comunicación ascendente, que permite a los colaboradores expresar opiniones, sugerencias o inquietudes hacia los niveles jerárquicos superiores; y la comunicación horizontal, que se produce entre pares o áreas equivalentes y resulta vital para la cooperación interdepartamental. Una gestión eficaz debe integrar estas tres formas, garantizando un flujo comunicacional continuo, claro y accesible.

Respecto a los canales, en contextos organizacionales cada vez más descentralizados, Fernández (2020) destaca la incorporación de tecnologías digitales como newsletters, chats internos, plataformas colaborativas y aplicaciones móviles. Estas herramientas no solo agilizan el intercambio de información, sino que también refuerzan la trazabilidad, la participación y la transparencia de los procesos.

En contextos organizacionales caracterizados por el trabajo remoto, la dispersión geográfica y la necesidad de agilidad, el uso de plataformas digitales como Slack adquiere un rol estratégico. De acuerdo con Leonardi (2021), Slack fue diseñada para facilitar la centralización de las comunicaciones internas mediante canales temáticos, mensajes directos y espacios de colaboración, lo que permite reducir la dependencia del correo electrónico y mejorar la coordinación entre áreas.

Según su sitio web oficial (Slack, 2025), la herramienta permite organizar la información por equipos o proyectos, acceder asincrónicamente a contenidos y dejar registro documentado de conversaciones y decisiones. Esto optimiza la eficiencia operativa y mejora la trazabilidad de los procesos, aportando claridad y orden.

En suma, su implementación puede ser especialmente útil en estructuras descentralizadas como la de Lozada Viajes, ya que potencia la comunicación, refuerza el sentido de pertenencia y favorece la alineación operativa en contextos cambiantes y dinámicos.

Capacitación

La capacitación constituye una herramienta clave para fortalecer las competencias del personal y acompañar procesos de transformación organizacional. Blake (2018) propone un modelo estructurado en cuatro etapas: identificación de necesidades, planificación, implementación y evaluación. Esta secuencia permite diseñar programas formativos eficaces y coherentes con la estrategia de la empresa.

La identificación de necesidades formativas permite detectar brechas entre las competencias actuales y las requeridas, a través de diagnósticos como evaluaciones de desempeño, encuestas o entrevistas. Luego, en la etapa de planificación, se definen los contenidos, los objetivos pedagógicos, las metodologías y los recursos didácticos, asegurando la alineación con los desafíos institucionales.

La implementación comprende el desarrollo de las acciones formativas, que pueden realizarse de forma presencial, virtual o híbrida, según las características del público y los objetivos del programa. Finalmente, la evaluación permite medir el impacto del aprendizaje en el desempeño, la motivación y los resultados organizacionales. Una propuesta de capacitación centrada en liderazgo, comunicación y gestión de equipos fortalecerá la autonomía de los líderes locales, potenciará sus habilidades y consolidará su rol como agentes clave en la implementación de los cambios propuestos. Además, favorecerá el desarrollo de capacidades necesarias para sostener una comunicación fluida y una cultura de feedback.

Liderazgo coach

El liderazgo coach emerge como una alternativa poderosa a los modelos tradicionales de gestión, priorizando la confianza, el desarrollo del potencial humano y el acompañamiento cercano. Según Whitmore (2017), liderar no implica imponer o enseñar, sino facilitar el aprendizaje mediante la escucha activa, la formulación de preguntas poderosas y la creación de un entorno de respeto y autonomía.

Desde una perspectiva organizacional, Anzorena (2017) conceptualiza al líder coach como un facilitador de procesos de transformación individual y colectiva, que incorpora herramientas del coaching para fortalecer el compromiso, la autoeficacia y la colaboración entre los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo se basa en relaciones horizontales y en la convicción de que cada colaborador posee los recursos necesarios para alcanzar sus objetivos, si cuenta con el acompañamiento adecuado.

Por su parte, Dolan (2015) introduce la dimensión ética del liderazgo a través del concepto de coaching por valores, subrayando que un liderazgo auténtico se construye cuando los valores personales del líder se alinean con los valores organizacionales. Esta coherencia genera propósito, credibilidad y un sentido compartido de dirección estratégica.

Estos autores coinciden en que el liderazgo coach no es solo una técnica o estilo, sino una filosofía de gestión basada en la confianza, el empoderamiento y el aprendizaje permanente. Su aplicación permite generar climas laborales positivos, aumentar la autonomía y reforzar el compromiso hacia los desafíos organizacionales.

Los conceptos desarrollados permiten comprender que una gestión organizacional eficaz exige integrar estratégicamente la comunicación interna (a través del uso de Slack), el liderazgo coach y la capacitación. En este sentido, la propuesta de creación del Área de Recursos Humanos cobra relevancia como eje estructurador que permitirá implementar estos tres pilares de forma articulada y sostenida en el tiempo, promoviendo una gestión más profesional y coherente con las necesidades de una organización en expansión como Lozada Viajes.

Diagnóstico y discusión

La situación problemática abordada en el presente reporte de caso se centra en la falta un área formal de Recursos Humanos ya que resulta como el principal factor limitante para el desarrollo organizacional. A su vez también se identifica la falta de articulación comunicacional entre la casa central y las franquicias de Lozada Viajes. Esta debilidad se evidencia en la ausencia de un plan institucional de comunicación interna, la informalidad de los canales de intercambio, y una toma de decisiones altamente centralizada que deja a las franquicias sin un liderazgo claro ni herramientas para sostener la cultura organizacional. Como consecuencia, se observan incoherencias en los modos de operar, pérdida de alineación con la identidad institucional y una baja participación por parte de las unidades descentralizadas.

Este problema reviste alta relevancia para la organización, ya que su crecimiento a través del modelo de franquicias ha generado una estructura descentralizada que exige nuevas formas de coordinación y gestión. Sin un área que pueda abordar de manera integrada las políticas de gestión humana, se dificulta la construcción de una cultura organizacional sólida y coherente. Una comunicación interna deficiente no solo impacta directamente en el clima laboral, en la motivación de los equipos, y en la calidad de atención al cliente, aspectos clave para sostener la competitividad del negocio, sino que debilita la identidad compartida, y el compromiso de los equipos. En el caso de una red de franquicias como Lozada Viajes, esta fragmentación puede derivar en experiencias dispares para los clientes, inconsistencias en la calidad del servicio, y un distanciamiento creciente entre las distintas unidades y la filosofía institucional. Además, en un entorno en constante transformación, la carencia de liderazgo local con enfoque participativo representa una amenaza concreta para la adaptabilidad, la innovación y la competitividad.

En este sentido, se vuelve necesario intervenir con una propuesta que contemple soluciones integrales, capaces de abordar tanto los aspectos comunicacionales como los de liderazgo y cultura organizacional. Como conclusión diagnóstica, se plantea la necesidad de diseñar e implementar un área de Recursos Humanos y estrategias de comunicación interna clara, efectiva y adaptada al modelo descentralizado de la empresa. Esta estrategia debe incorporar herramientas digitales colaborativas que faciliten el intercambio fluido entre casa central y franquicias, institucionalizar reuniones periódicas y establecer protocolos de retroalimentación bidireccional. En ese marco, se propone la implementación de Slack como plataforma centralizadora de la comunicación, por su capacidad de integrar canales temáticos, fomentar la trazabilidad del intercambio y conectar equipos dispersos geográficamente de manera ágil.

A su vez, esta estrategia se complementará con una línea de trabajo enfocada en el fortalecimiento del liderazgo coach, que permita formar referentes locales capaces de acompañar, motivar y potenciar a sus equipos desde una perspectiva empática, participativa y alineada con los valores de la organización. Esta doble intervención —en comunicación y liderazgo— permitirá generar una dinámica interna más coherente, horizontal y conectada.

El beneficio cualitativo de esta propuesta será una organización más cohesionada, ágil, con mayor autonomía en sus franquicias y una identidad compartida fortalecida, lo que repercutirá positivamente en los resultados organizacionales y en la experiencia de los colaboradores y clientes. Además, se espera una mejora en indicadores clave de Recursos Humanos, tales como el clima laboral, la tasa de rotación del personal, los niveles de satisfacción de los empleados, la percepción del liderazgo, y la efectividad de la comunicación interna, medidos a través de encuestas periódicas y herramientas de evaluación organizacional.

Plan de implementación

Objetivos

Objetivo general: Diseñar e implementar un área de Recursos Humanos en Lozada Viajes para optimizar la comunicación interna y desarrollar un modelo de liderazgo coach en sus franquicias, con el fin de mejorar la percepción del clima organizacional y del acompañamiento por parte de los líderes.

Objetivos específicos:

- Incorporar un/a profesional de Recursos Humanos, externo, con competencias en comunicación interna, coach y gestión del talento, durante 6 meses para liderar la puesta en marcha del área.
- Implementar un sistema de comunicación interna que combine la plataforma Slack, boletines informativos y reuniones híbridas, con el objetivo de fortalecer la coordinación entre casa central y franquicias.
- Diseñar e impartir un programa de capacitación en liderazgo coach para mandos medios y responsables de franquicia con foco en escucha activa, retroalimentación y acompañamiento.

Alcance

Alcance temporal: La propuesta se llevará a cabo entre agosto de 2025 y enero de 2026, contemplando un plazo total de seis meses. Se considera que este período resulta propicio para su implementación, ya que de agosto a diciembre corresponde a temporada media para las agencias de viajes, lo que permite una mayor disponibilidad operativa del equipo y menor presión por alta demanda. Si bien el proyecto abarca un mes de temporada alta —enero, correspondiente al verano argentino—, dicha etapa coincide con el cierre y relevamiento final, que no requiere una intervención activa intensiva.

Para definir este período, se evaluaron otras alternativas a lo largo del año, considerando los picos de actividad que se concentran en enero-marzo (verano) y julio (receso invernal). En función de este análisis, se identificó que iniciar en agosto resulta una opción estratégica, ya que evita los momentos de mayor exigencia comercial y permite desarrollar las acciones propuestas con mayor efectividad y menor disrupción operativa.

Alcance geográfico: Av. Colon 556, Córdoba Capital (Casa Central Lozada Viajes) y sus franquicias distribuidas en todo el país

Alcance de contenido: La propuesta abarca contenidos vinculados a la formación en liderazgo coach para los mandos medios cuyo enfoque se basa en los principios promoviendo entornos de confianza, compromiso y aprendizaje continuo, y herramientas orientadas a desarrollar habilidades de comunicación efectiva, escucha activa, gestión emocional y acompañamiento de equipos, con el objetivo de fortalecer la cohesión interna y la autonomía operativa. Los contenidos formativos estarán alineados con la cultura organizacional de la empresa.

Acciones

Implementación del Área de Recursos Humanos

En esta etapa se propone la creación del Área de Recursos Humanos, en un plazo de 6 meses, como una respuesta estructural a las necesidades identificadas previamente. Esta área será responsable de articular acciones claves en torno a la comunicación interna, la capacitación de mandos medios y la incorporación de un modelo de liderazgo basado en el coaching. A través de su formalización, se busca consolidar un espacio estratégico que contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional, la mejora del clima laboral y la autonomía operativa de las franquicias.

Con base en los hallazgos del diagnóstico, se avanzará en la definición del perfil del puesto a incorporar, que deberá estar ocupado por un/a profesional especializado/a en Recursos Humanos. Para su contratación, al igual que la puesta en marcha del área, se sugiere recurrir a una consultora externa que gestione el proceso de reclutamiento y selección, asegurando una búsqueda objetiva y eficiente. El costo estimado para esta etapa contempla 6 sueldos brutos para la consultora externa (\$1.200.000 x mes resultando en \$7.200.000 totales)

Una vez contratada la persona, se iniciará el diseño y desarrollo del área. Esta etapa incluirá la definición de la estructura organizativa del área de RRHH, contemplando tanto funciones estratégicas como operativas. Se establecerán roles, perfiles, y procesos básicos tales como inducción y onboarding, seguimiento del desempeño, formación continua, diseño de trayectorias laborales, gestión de licencias y normativa interna, entre otros.

Medición de la eficacia de la propuesta: Se evaluará el cumplimiento de los hitos clave vinculados a la puesta en marcha del área, como la contratación del profesional responsable, el diseño de su estructura, la formalización de políticas internas y la activación de herramientas de gestión. Se considerará como meta que el área esté operativa en un plazo de 6 meses.

Presupuesto:

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CANTIDA D (MESES)	COSTO TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Honorarios consultora (Candela Jimenez Vatteone) para el proceso de selección del profesional de RRHH y mentoreo estratégico 	\$1.200.00	6	7.200.00

Diseño e Implementación de la Comunicación Interna

Una de las principales problemáticas detectadas en el diagnóstico organizacional es la debilidad de los canales de comunicación formal entre Casa Central y las franquicias. Esta situación genera una circulación informal de la información, falta de claridad sobre decisiones estratégicas, baja participación en procesos colectivos y un debilitamiento del sentido de pertenencia institucional. Por este motivo, se considera prioritaria la creación de un sistema de comunicación interna que garantice fluidez, transparencia, coherencia y accesibilidad de la información en toda la organización.

Como eje central de esta estrategia, se propone la implementación de Slack como herramienta institucional de comunicación interna. Slack permitirá ordenar y centralizar los flujos comunicacionales de manera práctica y efectiva, ofreciendo un espacio digital común para todos los equipos de trabajo, tanto de Casa Central como de las franquicias.

El diseño del sistema comenzará con el relevamiento de canales y dinámicas actuales, identificando buenas prácticas y nudos críticos. A partir de estos insumos, se desarrollará un plan institucional de comunicación interna, con foco en la integración de Slack como plataforma principal. El plan contemplará:

- La configuración de canales específicos por áreas, proyectos y temas institucionales
- La definición de criterios de uso, frecuencia y roles asignados en cada canal
- La capacitación de los equipos en el uso correcto y productivo de la herramienta
- La elaboración de un manual institucional de uso de Slack, que incluya lineamientos, protocolos y buenas prácticas

Slack será complementado con otros canales formales como el boletín digital mensual, documentos institucionales y reuniones periódicas por Zoom, garantizando un equilibrio entre herramientas asincrónicas y espacios sincrónicos de encuentro e intercambio. Se priorizará una comunicación clara, inclusiva y accesible, que permita mantener informados a todos los integrantes de la organización, sin importar su rol o ubicación.

La implementación del sistema será progresiva, iniciando con un grupo piloto en Casa Central para luego extenderse a las demás sedes. Este proceso irá acompañado de instancias de formación, talleres de uso y encuentros de retroalimentación. Además, se prevé una campaña de lanzamiento interna, que incluya la presentación de la herramienta, espacios de consulta, y materiales gráficos de apoyo para fomentar su apropiación.

Por último, se definirán instrumentos de evaluación y seguimiento del sistema, como encuestas de percepción, análisis de participación en canales, y entrevistas a referentes, para medir el impacto real de Slack y ajustar la estrategia en función de los resultados.

Presupuesto:

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD (MESES)	COSTO TOTAL
Plataforma Slack version empresarial	\$25.000	6	\$150.000
Diseño y envío de boletines digitales	\$25.000	6	\$150.000

Desarrollo del Plan de Capacitación y Liderazgo Coach

El fortalecimiento de los equipos de trabajo y la profesionalización de los líderes constituyen pilares fundamentales para consolidar una cultura organizacional basada en la confianza, la autonomía y la mejora continua. En este sentido, se propone el diseño e implementación de un Plan Integral de Capacitación, con foco especial en el desarrollo de competencias vinculadas al liderazgo coach, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo.

Como primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico participativo de necesidades formativas (ver en anexo 1), que permitirá identificar brechas entre las competencias actuales del personal y aquellas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Este diagnóstico se desarrollará a partir de encuestas de autoevaluación, entrevistas a líderes, revisión de evaluaciones de desempeño (si las hubiera) y consultas a jefaturas de cada sede. Se considerarán tres dimensiones:

- Necesidades organizacionales, ligadas al rumbo institucional y los desafíos colectivos
- Necesidades de puesto, relacionadas a habilidades técnicas y transversales requeridas por cada rol

- Necesidades individuales, que respondan al crecimiento profesional y motivación de cada colaborador

Con base en este relevamiento, se elaborará un Plan de Capacitación estructurado en módulos temáticos, entre los que se priorizarán:

- Liderazgo Coach y gestión emocional
- Comunicación efectiva y escucha activa
- Trabajo en equipo, colaboración y resolución de conflictos
- Gestión del cambio y flexibilidad organizacional
- Cultura institucional, valores compartidos y rol del liderazgo como promotor del bienestar

La metodología combinará modalidades presenciales y virtuales, con instancias sincrónicas (talleres y encuentros) y asincrónicas (materiales de lectura, videos, actividades prácticas). Se fomentará un aprendizaje significativo, centrado en la experiencia y participación de los asistentes, incorporando dinámicas grupales, simulaciones, role-playing y espacios de feedback constante.

Un componente central será la capacitación específica para quienes ocupan roles de liderazgo (coordinadores de sede, responsables de equipo y referentes locales). A través de una formación en liderazgo coach, se buscará dotarlos de herramientas para acompañar a sus equipos desde un lugar de confianza, escucha, empoderamiento y desarrollo del potencial de cada persona. Esta formación incluirá la posibilidad de realizar autoevaluaciones, compartir experiencias entre pares y recibir mentorías o acompañamiento profesional.

La implementación del plan incluirá la elaboración de un cronograma institucional, materiales de apoyo, definición de indicadores de seguimiento y mecanismos de evaluación de impacto. Se diseñarán instrumentos de evaluación por módulo (encuestas de satisfacción, tests de conocimiento, rúbricas de desempeño) y una encuesta de percepción final que mida cambios en la actitud, el clima laboral y la calidad del liderazgo. Además, se prevé emitir certificados de participación y destacar a quienes completen todo el recorrido formativo.

De forma complementaria, el área de RRHH brindará espacios de seguimiento individualizado, donde se ofrecerá orientación para planificar trayectorias profesionales, identificar fortalezas y trabajar áreas de mejora, fortaleciendo así una cultura de feedback y aprendizaje permanente.

El plan no solo buscará desarrollar habilidades, sino también instalar una cultura organizacional que valore la formación continua, el rol activo de cada persona en su desarrollo y la corresponsabilidad en la construcción de equipos sólidos y comprometidos.

Presupuesto:

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD DE PARTICIPANTES	COSTO TOTAL
Capacitación en liderazgo coach	\$480.000	10	\$4.800.000

Medición de la propuesta

Marco temporal de la implementación - Grafico de Gantt

Actividad	Mes					
	Ago	Sept	Octubre	Nov	Dici	Enero
Definición de objetivos específicos	X					
Diseño de la estructura organizativa		X				
Desarrollo de políticas y			X	X		

procedimientos						
Implementación progresiva del área de RRHH				X	X	X
Análisis de necesidades comunicacionales	X					
Definición de objetivos de comunicación		X				
Plan de comunicación			X			
Capacitación en uso de canales digitales				X	X	
Implementación completa del sistema de comunicación					X	X
Definición de objetivos de capacitación		X				
Implementación de programa de liderazgo coach			X	X	X	

Seguimiento y evaluación de capacitaciones						X
--------------------------------------------	--	--	--	--	--	---

Presupuesto Estimado

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	CANTIDAD	COSTO TOTAL
• Honorarios consultora (Candela Jimenez Vatteone) para el proceso de selección del profesional de RRHH y mentoreo estratégico	\$1.200.000	6	7.200.000
Plataforma Slack versión empresarial	\$25.000	6	\$150.000
Diseño y envío de boletines digitales	\$25.000	6	\$150.000
Capacitación en liderazgo coach	\$480.000	10	\$4.800.000
Gastos operativos (traslados, materials, viaticos)	\$500.000	1	\$500.000

Costo total		1	\$12.800.000
-------------	--	---	--------------

(El financiamiento será gestionado desde el área de administración de casa central con aprobación de la dirección general).

Evaluación del impacto de la implementación

La evaluación del impacto de la propuesta se realizará a través de indicadores concretos, que permitirán medir el nivel de avance, eficacia y sostenibilidad de las acciones implementadas. Se proponen los siguientes:

Indicador de satisfacción laboral: Se espera una mejora del 30 % en la percepción general del clima laboral y del liderazgo, medida a través de encuestas comparativas. La evolución será evaluada contrastando los resultados de la encuesta inicial (línea de base) con los obtenidos tras la implementación de la propuesta, considerando especialmente los aspectos relacionados con comunicación interna, liderazgo y bienestar organizacional.

Indicador de comunicación interna: Se tomará como referencia el nivel de participación de los equipos en los nuevos espacios de comunicación. Se medirá la asistencia a reuniones híbridas semanales y la actividad registrada en la plataforma Slack (frecuencia de uso, mensajes enviados, interacción por canal, etc.), a fin de valorar el grado de apropiación de la herramienta y su impacto en la integración de los equipos.

Indicador de fortalecimiento del liderazgo: Se analizará el número de responsables de franquicias que hayan completado el plan de capacitación en liderazgo coach. Además, se considerará la evaluación cualitativa de los participantes sobre el programa formativo, a partir de encuestas de satisfacción y entrevistas de retroalimentación.

Indicador de implementación del Área de RRHH: Se evaluará el cumplimiento de los hitos clave vinculados a la puesta en marcha del área, como la contratación del profesional responsable, el diseño de su estructura, la formalización de políticas internas y la activación de herramientas de gestión. Se considerará como meta que el área esté operativa en un plazo de 6 meses.

Indicador de sostenibilidad del cambio: Este indicador medirá el grado de continuidad de las prácticas incorporadas (uso de Slack, realización de reuniones híbridas,

instancias de formación) después de los primeros 6 meses. La meta será lograr al menos un 80 % de permanencia en estas prácticas.

Indicador de percepción cualitativa: Se incorporarán preguntas abiertas en encuestas internas y entrevistas, para detectar cambios subjetivos en la percepción del clima, la cultura interna y el estilo de liderazgo. La meta será que al menos el 60 % del personal exprese una valoración positiva sobre las transformaciones implementadas.

Estas métricas permitirán realizar un seguimiento riguroso y ajustar la estrategia de forma dinámica, asegurando así el impacto sostenido y alineado con los objetivos organizacionales.

Conclusión y recomendaciones

En conclusión, la creación de un área formal de Recursos Humanos resulta clave para que Lozada Viajes fortalezca su estructura organizativa y acompañe con mayor efectividad su crecimiento en red. Este eje estructural, articulado con estrategias de comunicación interna, liderazgo coach y capacitación, representa una oportunidad concreta para alinear a las franquicias con los valores, procesos y objetivos institucionales.

En un contexto de descentralización y expansión, contar con una gestión profesionalizada del capital humano permitirá consolidar la identidad organizacional y mejorar la coordinación entre casa central y franquicias, además, la propuesta busca afianzar la cultura organizacional, promoviendo una mayor autonomía operativa y participación de los equipos. Las herramientas digitales, como Slack, permitirán institucionalizar circuitos de comunicación más ágiles y colaborativos, mientras que la incorporación del enfoque de liderazgo coach potenciará el acompañamiento activo y el desarrollo de los colaboradores.

Lozada Viajes, con su trayectoria consolidada en el mercado turístico nacional, necesita evolucionar hacia modelos de gestión más integrales, donde el bienestar de los equipos y la mejora continua ocupen un lugar estratégico.

Es fundamental que los actores organizacionales dispongan de los recursos necesarios para afrontar este proceso. Una visión compartida, acompañada por espacios de formación y liderazgo transformacional, favorecerá no solo la productividad sino también el sentido de pertenencia y la cohesión institucional. En este marco, la propuesta desarrollada en este trabajo ofrece un camino viable para promover una transformación cultural sostenible, que contemple tanto las necesidades operativas como las humanas de la organización impactando de esta manera en la percepción del clima organizacional y del acompañamiento por parte de los líderes.

Recomendaciones

Se sugiere que el Área de Recursos Humanos, recientemente creada como resultado de esta propuesta de intervención, asuma la responsabilidad de implementar y dar seguimiento a las siguientes líneas de acción. Dado que uno de los objetivos centrales de su creación fue precisamente liderar iniciativas que promuevan el desarrollo organizacional, estas recomendaciones se presentan como una hoja de ruta prioritaria para su accionar.

En primer lugar, se recomienda avanzar en el diseño e implementación de un sistema de evaluación de desempeño que permita generar instancias de retroalimentación periódicas, identificar oportunidades de mejora continua y alinear los esfuerzos individuales con los objetivos estratégicos de la organización.

En segundo lugar, se propone desarrollar un plan de carrera orientado a los mandos medios con potencial de liderazgo, con el propósito de fidelizar al talento interno, favorecer su desarrollo profesional y asegurar la sostenibilidad del modelo de gestión basado en el liderazgo coach.

Por último, se aconseja la puesta en marcha de un programa integral de bienestar laboral, que incluya tanto acciones participativas —como encuestas de clima— como actividades transversales que fortalezcan el vínculo entre la casa central y las franquicias. Esta estrategia busca consolidar un sentido de pertenencia común en toda la organización y promover una cultura organizacional más cohesionada y saludable.

Bibliografía

Anzorena, O. (2017). Líder-Coach: Un modelo para el liderazgo y el coaching organizacional. Ediciones Gran Aldea.

Canals, A., & Hülskamp, I. (2020). Estrategia y plataformas digitales: De los mercados a los ecosistemas. Profit Editorial.

De la Torre, A. (2018). Comunicación interna: Claves para una gestión efectiva en las organizaciones. Ediciones Granica.

Dolan, S. L. (2015). Liderazgo, dirección y coaching por valores: Los 10 mandamientos para gestionar personas en el siglo XXI (2.ª ed.). Profit Editorial.

Fernández, L. (2020). Comunicación organizacional: Estrategias, herramientas y desafíos en la era digital. Editorial Temas.

Kunsch, M. M. K. (2017). Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. Summus Editorial.

Matilla, A. (2016). Comunicación interna en las organizaciones: Cultura, liderazgo y clima laboral. Editorial UOC.

Vaccaro, L. (2020). Comunicación digital interna: Innovación y cultura colaborativa en la empresa. Editorial La Crujía.

Whitmore, J. (2017). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. Paidós.

AFS Argentina. (2025). Programas de Intercambio. Extraído de: <https://www.afs.org.ar/>

Asociación Argentina de Agencias de Viajes y Turismo. (2003). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 362/03. Extraído de: <https://www.ahtra.com.ar/administrativo/CCT%20362.pdf>

Banco de la Nación Argentina. (2025). Cotización de divisas. Extraído de: <https://www.bna.com.ar/Personas>

Diario El Atlántico. (2025, abril 7). Turismo: Inteligencia Artificial en la planificación de los viajes. Extraído de: <https://diarioelatlantico.com.ar/2025/04/07/turismo-inteligencia-artificial-en-la-planificacion-de-los-viajes/>

Diario Perfil. (2025). Verano 2025: bajó la estadía promedio y subieron las búsquedas en el exterior. Extraído de: <https://www.perfil.com>

Echevarrieta Mascolo, M. (s.f.). El impacto del turismo en la sustentabilidad. Extraído de: <https://argentinamassustentable.com.ar>

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. (1975). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 130/75. Extraído de: <https://cct.trabajo.gob.ar/Home/GetConvenioAcuerdoOLaudoForId?documentId=5420>

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. (2001). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 337/01. Extraído de: https://www.trabajo.gba.gov.ar/delegaciones/biblioteca_deles/CCT%20337-2001.pdf

Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios. (2008). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 547/08. Extraído de: <https://www.lozadaviajes.com/uploads/Convenio%20Colectivo%20de%20Trabajo.pdf>

Fernández, G. N. (s.f.). Turismo sostenible y sustentable. Extraído de: <https://www.turismoyderecho.com.ar>

Infobae. (2025, febrero 28). El turismo y su impacto en el cambio climático. Extraído de: <https://www.infobae.com>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025, marzo 12). Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Febrero 2025. Extraído de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_25A3D34A2439.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2025, marzo 20). Canasta Básica Total y Alimentaria - Febrero 2025. Extraído de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/canasta_03_25251A6828BB.pdf

La Nota Económica. (2024). Despegar revoluciona la industria turística con el primer Asistente con IA generativa. Extraído de:

<https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/despegar-revoluciona-la-industria-turistica-con-el-primer-asistente-con-ia-generativa/>

Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor. (1993). Extraído de: <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/638/texact.htm>

Lozada Viajes. (2017). Manual de procesos internos. [Documento interno].

Lozada Viajes. (2021, julio 14). GRAN SORTEO DÍA DEL AMIGO [Publicación en Instagram]. Extraído de: <https://www.instagram.com/lozadaviajes/p/CRZQXrjJXb6/>

Lozada Viajes. (s.f.). Presentación de la organización. Recuperado el 4 de abril de 2025. Extraído de: <https://lozadaviajes.com>

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Impacto y vulnerabilidad al cambio climático: Turismo. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (s.f.). Directrices de Gestión Ambiental. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/turismo>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (s.f.). Programa de Protección al Consumidor Turista. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/consumidor-t>

Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación. (s.f.). Sistema Argentino de Calidad Turística (SACT). Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/interior/turismo/sact>

Ministerio del Interior. (s.f.). Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2025. Extraído de: <https://www.mininterior.gov.ar>

Reuters. (2025, marzo 14). La inflación en Argentina sube más de lo esperado en febrero. Extraído de: <https://www.reuters.com/latam/negocio/JLDRFYZVEROH7GZSQ4DU5ZZJ3Q-2025-03-14/>

Secretaría de Turismo. (2025, enero 23). Scioli: “Con el aporte de la inteligencia artificial esperamos llegar a los 10 millones de turistas internacionales anuales”. Extraído de: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/scioli-con-el-aporte-de-la-inteligencia-artificial-esperamos-llegar-los-10-millones-de>

Slack Technologies. (s.f.). Guía práctica de comunicaciones internas. Extraído de: <https://slack.com/intl/es-la/resources/why-use-slack/the-internal-communications-mini-guide>

TecnoSoluciones. (2023). Software y plataformas digitales para empresas turísticas. Extraído de: <https://tecnosoluciones.com/software-y-plataformas-digitales-para-empresas-turisticas/>

Thinkwith Google. (2019). De la mano de la automatización, Despegar lleva el alcance y la eficiencia de sus anuncios al siguiente nivel. Extraído de: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/estrategias-de-marketing/busqueda/de-la-mano-de-la-automatizacion-despegar-lleva-el-alcance-y-la-eficiencia-de-sus-anuncios-al-siguiente-nivel/>

Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina. (2004). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 397/04. Extraído de: https://trivia.consejo.org.ar/ficha/509257-convenio_colectivo_de_trabajo_39704._actividad_hotelera_gastronomica_y_de_turismo._hoteles_alojamiento_por_hora

Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina. (s.f.). Convenios de Trabajo. Extraído de: <https://uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/convenios-de-trabajo/>

Universidad de Buenos Aires. (s.f.). El Derecho del Consumidor y las Agencias de Viajes. Extraído de: <https://derechodelturismo.net/ver/30/el-derecho-del-consumidor-y-las-agencias-de-viajes->

Universidad Empresarial Siglo 21. (2025). Canvas. Extraído de: <https://21.edu.ar>

Anexos

Anexo 1: Descripción de puesto - profesional de recursos humanos

Diseño de Puesto: Profesional de Recursos Humanos

Nombre del puesto: Coordinador/a de Recursos Humanos

Ubicación: Casa Central – Lozada Viajes

Reporta a: Dirección General

Nivel jerárquico: Jefatura / Coordinación

Tipo de puesto: Tiempo completo

Modalidad: Presencial con disponibilidad para conexión remota con franquicias

Objetivo del puesto:

Diseñar, implementar y consolidar el área de Recursos Humanos de la organización, desarrollando políticas y prácticas orientadas a la gestión integral del talento. Su rol será clave para profesionalizar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo y acompañar el crecimiento organizacional de manera sostenible.

Responsabilidades principales

- Diseñar la estructura del área de RRHH y establecer protocolos de trabajo.
- Implementar procesos de reclutamiento, selección, inducción y evaluación de desempeño.
- Desarrollar políticas internas de comunicación, capacitación, bienestar y clima laboral.
- Coordinar acciones de formación con enfoque en liderazgo coach.
- Administrar herramientas tecnológicas de RRHH (como Slack u otros sistemas internos).
- Acompañar a los responsables de franquicia en procesos de gestión de personas.
- Elaborar reportes e indicadores de seguimiento de clima laboral, rotación y desempeño.

- Promover una cultura organizacional basada en la participación, el respeto y el desarrollo continuo.

Requisitos del puesto

Formación académica:

Lic. en Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Psicología Organizacional o afines.

Experiencia laboral:

- Mínimo 3 años en puestos similares de coordinación o generalista en áreas de RRHH.
- Experiencia previa en diagnóstico organizacional, procesos de selección, formación y clima laboral.

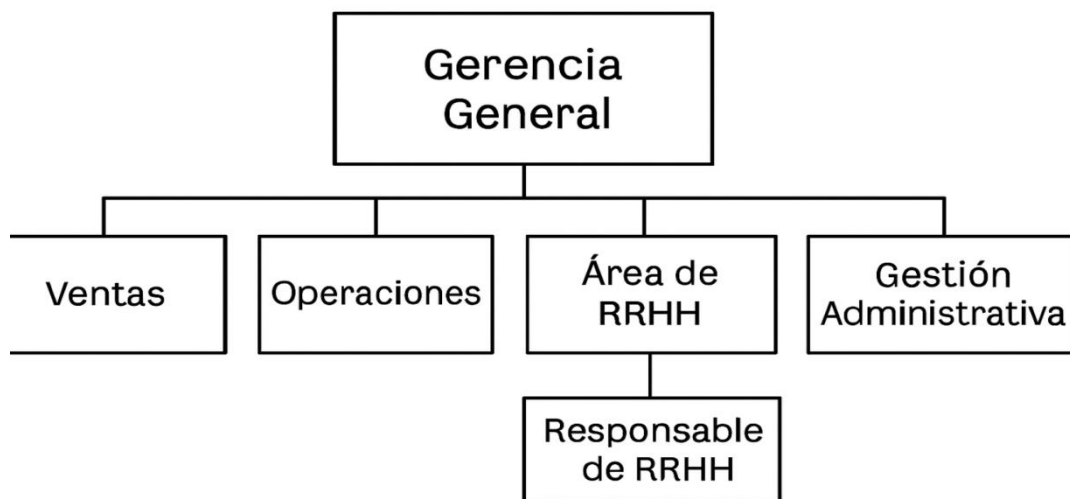
Conocimientos técnicos:

- Comunicación interna, liderazgo organizacional, gestión del cambio.
- Manejo de herramientas de gestión digital (Slack, Google Workspace, Trello, etc.).
- Confección de informes, indicadores y planes estratégicos de RRHH.

Competencias personales:

- Escucha activa, empatía y habilidades interpersonales.
- Capacidad de planificación, autonomía y organización.
- Liderazgo colaborativo y enfoque orientado a resultados.

Anexo 2: Organigrama



Anexo 3: Encuesta de clima laboral con foco en comunicación y liderazgo

Estimado/a [Nombre del empleado o jefe]: Esta encuesta busca conocer la percepción de los empleados sobre la comunicación, el liderazgo y el clima organizacional. Las respuestas son confidenciales y serán utilizadas para promover mejoras.

Por favor, Marca la opción que consideres adecuada para cada afirmación, utilizando la escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy en desacuerdo" y 5 es "Muy de acuerdo"

1 = Muy en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Neutral | 4 = De acuerdo | 5 = Muy de acuerdo

Sección 1: COMUNICACIÓN:

Me siento informado sobre decisiones y cambios importantes en la empresa.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

La información se transmite de forma clara y oportuna.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Siento que hay una cultura de transparencia.

- 1.

- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Me siento cómodo comunicando inquietudes a mis superiores.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Los canales de comunicación internos son adecuados.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Me siento escuchado y valorado en las ° internas.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Seccion 2: LIDERAZGO

Tengo una comunicación abierta y fluida con mi líder.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Mi líder me proporciona feedback constructivo.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Me siento apoyado para lograr mis objetivos.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Mi líder es justo y respetuoso en sus decisiones.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Tengo oportunidades de desarrollo profesional.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

SECCIÓN 3: CULTURA DE FEEDBACK

Recibo devoluciones frecuentes sobre mi desempeño.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Me siento cómodo brindando feedback a mis compañeros y líderes.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

La empresa promueve el aprendizaje y la mejora continua.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

SECCIÓN 4: CLIMA Y RECONOCIMIENTO

El ambiente laboral en mi área es positivo. [

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Mi esfuerzo y compromiso son valorados.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Recibo reconocimiento por mis logros.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

5.

SECCIÓN 5: PREGUNTAS ABIERTAS

¿Qué sugerencias tenés para mejorar la comunicación interna?

.....

¿Qué aspectos del liderazgo considerás que deberían fortalecerse?

.....

¿Qué valorás positivamente del clima laboral actual?

.....

¿Qué te gustaría que cambie para mejorar tu experiencia laboral?

.....

Gracias por tu colaboración.

Anexo 4: Boletín digital

Boletín Junio

Novedades

- En junio comenzarán las reuniones híbridas semanales con franquicias.
- El próximo mes se inaugurará una nueva sede en Còrdoba.
- Estamos desarrollando nuevas políticas de comunicación interna

Próximos Eventos

10 de junio

Envío del boletín mensual

22 de junio

Taller sobre comunicación interna

Slack Tips



Notificaciones personalizadas

Personaliza tus notificaciones para recibir alertas sólo en los mensajes importantes.

Anexo 5: Ejemplo de curso Liderazgo de la Universidad Torcuato Di Tella

utdt.edu/educacionejecutiva

ESCUELA DE NEGOCIOS | EDUCACIÓN EJECUTIVA

LIDERAZGO Y DESARROLLO HUMANO

Liderazgo y Gestión de Equipos

DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE LA EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO

DIRECCIÓN ACADÉMICA:
DIEGO QUINDIMIL Y
VILMA VACCARINI

PROGRAMA
ABIERTO

DURACIÓN
8 ENCUENTROS

En la era actual, caracterizada por una rápida evolución tecnológica y transformaciones constantes en el mundo laboral, las habilidades blandas se han convertido en un elemento indispensable para el éxito en el liderazgo y la gestión de equipos. En este contexto dinámico, donde la capacidad de adaptación y la inteligencia emocional son tan valiosas como la experiencia técnica, es esencial que los líderes y quienes pretenden ocupar lugares de liderazgo se capaciten de manera continua.

El programa de Liderazgo y Gestión de Equipos está diseñado para equipar a los profesionales con las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos actuales en la conducción de personas. Nos sumergiremos en el mundo de las habilidades blandas, destacando la importancia de aspectos como la comunicación efectiva, la empatía, la resolución de conflictos y el trabajo colaborativo.

Los paradigmas que rigen hoy los nuevos diseños organizacionales redefinen el concepto de liderazgo, entendiendo el liderazgo como una competencia que permite influir positivamente sobre las conductas de otras personas. Los líderes efectivos son requeridos en todos los niveles de la organización para que produzcan cambios y compromiso en sus equipos impactando en toda la organización.

La complejidad del trabajo en la nueva normalidad requiere de un liderazgo, que debe hacer foco en la tarea individual y en la relación con el otro, en la confianza y en el espacio de continuo diálogo que promueva la productividad y la orientación a resultados a partir de la sinergia del trabajo en equipo.

Los nuevos paradigmas consideran que se logran resultados gracias a la construcción de equipos efectivos en un marco de aprendizaje colaborativo, con líderes capaces de gerenciar los procesos de la organización en pos de lograr los objetivos.

Este programa está orientado a personas que buscan adquirir herramientas para mejorar su productividad en el liderazgo. Para esto haremos uso de metodologías prácticas y conceptuales para incrementar la capacidad de gestión y desarrollo de equipos efectivos en el contexto actual.

PLAN DE ESTUDIOS

MÓDULO 1 | LOS DESAFÍOS ACTUALES DEL LIDERAZGO DE EQUIPOS

- › El rol del líder en la actualidad de los equipos. Liderazgo adaptativo.
- › El propósito del equipo. El liderazgo transformacional.
- › La efectividad del líder en la gestión del grupo y la efectividad de la tarea. El liderazgo de equipos de proyectos autogestivos.
- › Liderazgo de equipos remotos, híbridos y presenciales. Diferencias, dificultades y posibilidades.
- › Los diferentes roles del rol del líder en la formación de equipos colaborativos.

MÓDULO 2 | ORIENTACIÓN A RESULTADOS Y EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS

- › Orientación a resultados: cómo impacta en la productividad de los equipos. El qué, el cómo y el quién: objetivos, habilidades, actitudes y estilos.
- › Mapa del proceso. Distintas fases. Prioridades y acciones clave.
- › Visión estratégica, visión de conjunto y atención al detalle. Soporte y seguimiento.
- › Vocabulario para la orientación a resultados. Lenguaje y realidad.
- › Aportes de las neurociencias a esta competencia.
- › Innovación, adaptación y flexibilidad para cambiar cuando sea necesario.
- › Habilidades interpersonales. Navegar ágilmente ante los obstáculos. Foco en la solución. Coordinación. Comunicación, confianza y compromiso.
- › ¿Y en equipos remotos? Qué necesitamos para lograr productividad en equipos virtuales y gestionar de manera exitosa.

MÓDULO 3 | LA CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS (REMOTOS, PRESENCIALES E HÍBRIDOS)

- › Del individuo al grupo y del grupo al equipo. Comunicación efectiva y toma de decisiones.
- › La identidad grupal de los equipos híbridos.
- › *Accountability* y contribución individual en el equipo. Sinergia y roles efectivos.
- › Las bases de los equipos de alto rendimiento.
- › Modelo de desarrollo de equipos de alto rendimiento.
- › La integración en la virtualidad. La construcción de significados compartidos de equipos diversos.
- › El aprendizaje de los equipos en entornos colaborativos.
- › Las dimensiones culturales para la construcción de equipos colaborativos.
- › Equipos transculturales.

MÓDULO 4 | CÓMO DESARROLLAR SEGURIDAD PSICOLÓGICA DE LOS EQUIPOS

- › El rol del líder en la construcción de ambientes psicológicos seguros. Cómo lograr una gestión más integrada.
- › Confiabilidad. La infraestructura emocional del equipo.
- › Inteligencia emocional de los equipos. Las emociones placenteras generan confianza. La confianza es el "pegamento social".
- › Cómo generar ecosistemas de aprendizaje, desarrollo y bienestar.
- › Retroalimentación honesta y constante. Aprender. Desaprender. Experimentar. Cometer errores. Correr riesgos. Preguntar. Desafiar el *statu quo*.
- › Características clave: seguridad, vulnerabilidad y propósito.
- › Sensibilidad social, empatía y escucha.

La UTDT se reserva el derecho de modificar los módulos, sus contenidos y los profesores, garantizando la calidad de los mismos.

LIDERAZGO Y DESARROLLO HUMANO

METODOLOGÍA

Se propone una metodología de trabajo teórico-práctica y el empleo de distintos dispositivos didácticos. Entre otros: dinámicas lúdicas virtuales, análisis de películas, prácticas en equipo sobre casos para aplicar los conceptos, *role playing*, cuestionarios de autoevaluación y exposiciones dialogadas. Invitados que presentan casos reales que promueven la discusión en clase. Acompañamiento individual para afianzar nuevos hábitos y aprendizajes a mitad y al cierre del programa, a cargo del equipo de profesores.

AUDIENCIA

Líderes y miembros de equipos en organizaciones. Personas con gente a cargo. Facilitadores. Emprendedores. Y todos aquellos que estén interesados en liderar y construir equipos efectivos en la modalidad remota, presencial o híbrida para poder trabajar estos conceptos y herramientas en equipos, organizaciones y comunidad.

CUERPO DE PROFESORES


Diego Quindimiti, Lic. en Psicología, UBA. Coach ejecutivo. Director, Contenido Humano Consultora. Especialista en comunicación interpersonal, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, *coaching*, gestión y evaluación del desempeño, desarrollo de colaboradores y gestión de RRHH por competencias. Profesor de Psicología del Trabajo, UBA. *Speaker* en Vistage Argentina. | **Vilma Vaccarini**, Coach internacional certificada por la ICC. Trainer en Programación Neurolingüística y Diseño Conductual. Directora de los programas Gestión de las Emociones y Orientación a Resultados, UTDT. Profesora en la Escuela Judicial del Consejo Nacional de la Magistratura del Poder Judicial. Autora de *Conversaciones Difíciles y Liderando Gente Agradada*.

Informes

☎ (+54 911) 3919 0747
 ☎ (+54 11) 5169 7342
 ✉ admisiones_negocios@utdt.edu

DC 2024

Anexo 6: Curso Comunicación efectiva de la Universidad Torcuato Di Tella



utdt.edu/educacionejecutiva

RECURSOS HUMANOS

ESCUELA DE NEGOCIOS | EDUCACIÓN EJECUTIVA

Comunicación en las Organizaciones

HERRAMIENTAS Y PRÁCTICAS PARA LOS DESAFÍOS DE LA TRANSFORMACIÓN

DIRECCIÓN ACADÉMICA:
Celina Kaseta y Celina Peper

PROGRAMA ABIERTO

DURACIÓN
6 CLASES

CURSADA:
LUNES Y MIÉRCOLES DE
18 A 20H

MODALIDAD DE CURSADA
ONLINE

La comunicación interna se trata de un aspecto esencial de la gestión organizacional y comprende a todas las formas de interacción e intercambio de información que tienen lugar entre las personas que conforman una organización, ya sea de manera formal o informal. Su objetivo está en establecer canales efectivos de comunicación que permitan la fluidez y claridad en la transmisión de mensajes. De esta forma, se facilita la comprensión, la colaboración, la toma de decisiones y el logro de los objetivos organizacionales.

Un estudio de la consultora McKinsey señala que las empresas con una comunicación interna efectiva tienen un retorno de inversión (ROI) un 47% más alto que las empresas privadas con una comunicación ineficaz. Esto demuestra que la comunicación interna tiene un impacto significativo. De hecho, una comunicación interna asertiva mejora la eficiencia, fortalece la cultura de la empresa, mejora la satisfacción de los empleados, reduce el conflicto y ayuda a la toma de acciones.

Hoy, y cada vez más, las organizaciones consideran a la comunicación una pieza clave para alcanzar los objetivos de la estrategia de negocio. En este programa impulsamos a las y los participantes a que se acerquen al maravilloso mundo de la comunicación con foco en las audiencias internas. Brindamos marcos conceptuales, herramientas y casos concretos locales, invitamos a referentes a compartir sus experiencias e incentivamos el debate, aplicable a empresas privadas, organizaciones de la sociedad civil y oficinas gubernamentales.