

Universidad Siglo 21  
Trabajo Final de Grado



**Propuesta de Comunicación Interna y Liderazgo Coach para Lozada Viajes en  
contexto de pandemia mundial**

Lourdes María Duarte Arévalos

DNI 92.950.267

Legajo: VRHU07427

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

## **Agradecimientos**

*A mi familia, en especial a mi mamá, la que me impulsó y me animó una y otra vez a cumplir esta meta.*

*A mis amigas, las que me sostienen en cada paso.*

*A Diego, mi gran compañero, que me apoya con amor en cada momento.*

*A Lola, mi hija, mi más grande inspiración para dar lo mejor cada día.*

## Resumen

El presente trabajo se desarrolló para la empresa Lozada Viajes, ubicada en Córdoba desde 1987. La misma posee la red de franquicias más grande de Argentina y se encuentra atravesada por un contexto de pandemia mundial, que la obliga a adaptarse rápidamente en sus formas y herramientas de trabajo.

Si bien, Lozada Viajes, posee la red de franquicias más grande, cada una de estas tiene independencia en su accionar diario, principalmente en la manera de comunicar.

El plan de implementación abordado apuntó a la incorporación de una plataforma digital que unifique la comunicación de manera inmediata y transparente para toda la organización.

Con el fin de tener un impacto positivo en el clima laboral es necesario capacitar y formar a todos los responsables de área, jefes y gerentes en liderazgo – *coach*.

Se demostró que la aplicación de la propuesta permite mejorar el clima organizacional y lograr un incremento en la productividad.

*Palabras clave:* Comunicación interna - Comunicación digital - Liderazgo - coach - Clima Organizacional.

# Índice

Introducción.....	4
Análisis de situación .....	8
<i>Análisis PESTEL.....</i>	8
<i>Análisis 5 fuerzas de Porter .....</i>	13
<i>Análisis FODA. Figura 1.....</i>	15
Marco Teórico .....	19
<i>Comunicación Interna .....</i>	19
<i>Comunicación interna digital .....</i>	20
<i>Liderazgo y coach.....</i>	20
<i>Clima organizacional .....</i>	21
Diagnóstico y discusión.....	22
<i>Conclusión diagnostica: .....</i>	22
Plan de implementación.....	24
<i>Objetivo general: .....</i>	24
<i>Objetivos específicos: .....</i>	24
<i>Alcance y limitaciones .....</i>	24
<i>Acciones específicas a desarrollar .....</i>	24
<i>Implementación de una plataforma de comunicación digital: Workplace .....</i>	24
<i>Capacitación en liderazgo coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes.....</i>	26
<i>Implementación de una encuesta de pulso organizacional .....</i>	27
<i>Marco de tiempo para la implementación.....</i>	28
<i>Diagrama de Gantt. Figura 2.....</i>	28
<i>Evaluación del impacto de la aplicación.....</i>	29
<i>Retorno de la inversión (ROI) .....</i>	29

<i>Retorno de la inversión (ROI) Figura 3</i> .....	29
<i>Costo de implementación del plan – duración 8 meses. Figura 4</i> .....	29
<i>ROI. Figura 5</i> .....	30
Conclusiones.....	31
<i>Recomendaciones</i> .....	31
Referencias .....	32
Anexos .....	34
<i>Anexo 1: Costo de la contratación de Workplace</i> .....	34
<i>Anexo 2: Programa de capacitación en Liderazgo - coach</i> .....	35
<i>Anexo 3: Encuesta de pulso organizacional</i> .....	37
<i>Anexo 4: Costo de la contratación de Survey Monkey</i> .....	38

## Introducción

El presente trabajo consiste en la implementación de un plan de comunicación interna, acompañado de una formación en liderazgo coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes de Lozada Viajes. Con el objetivo de mejorar la situación organizacional actual, usando a favor el tiempo y los recursos disponibles provocados por el contexto en pandemia mundial.

Los principios de Lozada Viajes se remontan a 1987, en Córdoba, cuando Cecilia Trigo de Lozada abrió, junto a su marido Facundo Lozada, su agencia de viajes, a la que llamaron Lozada Viajes.

A partir de 1990 comienzan a trabajar activamente en la empresa los hijos de la familia. Lozada Viajes, a lo largo de los años, continuó expandiendo su estructura e integrando diversos productos y sucursales a su negocio.

En 2014, Juan Cruz Lozada toma las riendas de la empresa, renovando el equipo de trabajo y la gestión empresarial para continuar siendo la empresa número 1 en Argentina en franquicias turísticas.

Luego de varios años de esfuerzo y dedicación, Lozada Viajes, obtuvo una certificación internacional de calidad avalada por el conjunto de normas ISO 9001.

Lozada Viajes es una empresa en constante crecimiento que apunta a lograr la omnicanalidad, término que su directora ejecutiva conceptualiza como “el desafío de conectarlo todo”.

La primera problemática identificada, para llevar adelante los nuevos desafíos, es que cada franquicia tiene independencia en su accionar diario, tanto en la comunicación interna de sus empleados como en la comunicación externa con sus clientes.

Si bien ante determinadas situaciones, consultan sus dudas con casa central, no está claro en qué momento deben hacerlo. Es decir, no hay una única línea que atraviese transversalmente la comunicación, desde Casa Central hacia todas las franquicias.

Para la realización de una propuesta que permita mejorar estratégicamente las problemáticas mencionadas, existen antecedentes de autores y casos anteriores que servirán para ejemplificar las distintas temáticas involucradas.

Al momento de analizar los antecedentes que serán usados como guía, se encuentra el estudio de investigación del autor Mariño-Arevalo (2013) de Medellín, Colombia donde analiza las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones como fuente de cambio. Vinculando el poder con los procesos de comunicación y su incidencia directa en los seres humanos en el lugar de trabajo.

Afirmando que la importancia creciente de la tecnología, modificó los procesos comunicativos y condujo a cambios en las organizaciones, que deben readaptarse a partir del nuevo esquema de comunicación, poniendo en evidencia la importancia de la comunicación en las organizaciones, pero principalmente de los medios utilizados en los procesos comunicativos.

Por otra parte, asegura que la comunicación permite que las acciones organizacionales puedan trasladarse al plano material ya que sin ella, de una u otra manera, las necesidades, promesas, objetivos, que conviven en la organización, permanecerían sin ningún cambio.

Otro antecedente interesante es el de Montoya (2014), de Bogotá, quien en su tesis plantea la funcionalidad de la cultura organizacional en el mantenimiento del desempeño laboral y el clima organizacional en las empresas frente a todos los cambios del entorno, poniendo como ejemplo a la empresa Google.

El autor, realiza un trabajo acerca de cómo la Cultura organizacional puede ser una herramienta para mantener el clima organizacional frente a los cambios del entorno, afirmando que la cultura organizacional se convierte en una ventaja competitiva para las empresas. Debido a que la competencia no solo se da entre las empresas sino también entre los profesionales, uno de los pilares claves tiene que ver con empresas que busquen el crecimiento de sus empleados. Por otra parte asegura que la cultura organizacional puede ayudar a la empresa a manejar los cambios del entorno, manteniendo el clima y el desempeño laboral en un nivel óptimo.

Otra necesidad identificada a raíz de la nueva estrategia tiene que ver con la necesidad de capacitar a los líderes. En primer lugar para contener a los empleados, en un contexto de cambios e incertidumbre. En segundo lugar para guiarlos y convencerlos de la

importancia respecto de lo que genera la omnicanalidad. Y en tercer lugar para reconocer y destacar públicamente, hacia adentro de la organización, las actitudes y competencias valoradas y destacadas en estos tiempos de constantes cambios.

De acuerdo a esta necesidad, nos encontramos con un aporte teórico interesante que hace referencia al rol clave de los líderes como innovadores. Según Rocés (2017), “son quienes fijan objetivos desafiantes y ellos mismos se comprometen y siguen los distintos aspectos de su ejecución en el día a día”.

En relación al liderazgo, María A. Rosa Dominici (2016) realizó un estudio de investigación bibliográfica sobre las Pymes en Argentina, destacando la figura del coach como guía para coordinar, frente a la necesidad de cambio, un plan de comunicación interna, orientando los esfuerzos del equipo hacia la visión de la empresa, fijando objetivos grupales e individuales para fomentar el sentido de pertenencia, facilitando la obtención de logros a corto plazo consolidando los resultados obtenidos en beneficio de la organización.

En base a los aportes de estos autores, se sostiene que la implementación de canales adecuados de comunicación interna, el entrenamiento, la formación de Líderes *Coach* y el mantenimiento del clima organizacional frente a los cambios del entorno son aspectos fundamentales para optimizar el desempeño, reforzar el compromiso fidelizando al equipo de Lozada Viajes y teniendo en consecuencia un impacto directo en la mejora de la productividad.

El motivo de la elección del tema tiene que ver con una problemática inédita en la historia de Lozada Viajes; el fuerte impacto que genera el contexto actual de pandemia mundial.

Es importante gestionar a los empleados de manera directa, personalizada y transparente. El sentido de pertenencia y el reconocimiento serán piezas clave para sostener y motivar a un equipo que a pesar de la falta de presencialidad tiene el desafío de “conectarlo todo” principalmente a ellos mismos.



Para obtener un mejor estudio de la situación y el contexto, se utilizan herramientas de análisis para conocer en profundidad las necesidades de la empresa y de esta manera a través de un diagnóstico, proponer un plan de implementación para su mejora.

## **Análisis de situación**

En la actualidad “Lozada Viajes es la red de franquicias de agencia de viajes más grande del país”, la empresa llama espíritu Lozada, al arte de viajar y trabajar para cumplir la misión institucional; la cual es que las personas conozcan el mundo y disfruten de él.

La misión de la organización es “Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión”; la visión es “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina”; sus valores son: calidad, creatividad, calidez, integridad, Maestría en el hacer y las relaciones asociativas.

La estrategia de liderazgo de Lozada Viajes tiene su base en innovar en la gestión y el objetivo de la empresa es conquistar la excelencia.

En Lozada Viajes, la directora ejecutiva de la empresa sostiene que, “en una industria tan dinámica como la del turismo, resulta de vital importancia que se comprenda cada vez mejor la revolución digital y cómo esta se aplica a través de las nuevas tecnologías” y se plantean 3 ejes fundamentales para la transformación: Tecnología, Estrategia y Cultura. Es fundamental entender el contexto en el cual se encuentra la organización, frente a estos 3 ejes.

Por esta razón, para analizar el Macro-entorno se utilizará la herramienta PESTEL a través de la cual se analizarán los factores político, económico, social tecnológico, ecológico y legal.

Por otra parte para analizar el micro-entorno se hará un análisis de 5 Fuerzas de Porter. Por último se hará un diagnóstico situacional FODA, para identificar tanto las oportunidades y amenazas que presenta el mercado, como las fortalezas y debilidades que presenta la organización. Esta herramienta posibilitará evaluar las condiciones reales de Lozada Viajes a partir de estas cuatro variables.

### *Análisis PESTEL*

#### *Factores Políticos:*

En Diciembre del año 2019, asume a la presidencia, Alberto Fernandez. Tres meses después, tiene como principal desafío, administrar la gestión sanitaria mientras la desigualdad de Argentina crece a pasos agigantados. Según menciona, Pomares, J (2021) en uno de sus artículos:

La pandemia le dio a los líderes políticos nacionales la oportunidad de mostrar la enorme influencia que tienen sobre nuestras vidas, desde exigirnos quedarnos en nuestras casas hasta orientar las acciones de las que dependen que sobrevivamos al virus.

(Recuperado de: <https://n9.cl/un9ua>)

Actualmente a poco más de un año de la gestión de Alberto Fernandez, crece el malestar en la población a causa de fuertes medidas restrictivas, que parecen no haber tenido los resultados esperados. Y contrario a lo que se esperaba, la desigualdad alcanza su pico máximo.

Esto demuestra una gran inestabilidad en la situación política Argentina, debido al aislamiento social, preventivo y obligatorio derivado de la situación de pandemia por COVID-19. Actualmente, las decisiones se encuentran sujetas al avance y retroceso de los contagios a causa de la enfermedad.

En el marco de la emergencia sanitaria desde el Ministerio de Turismo, en el último año ya se han publicado más de 10 resoluciones para las agencias de viajes. Entre ellas la Resolución n°125/2020, anunciando la facultad de las agencias de viajes de atender al público exclusivamente por canales electrónicos, además de la obligación de adoptar medidas para contener el impacto de las medidas sanitarias en la actividad turística.

Lozada Viajes, tiene el desafío de adoptar cada una de estas resoluciones de manera clara y efectiva, tanto para sus clientes como para sus empleados. La comunicación rápida, oportuna y unificada a través de canales confiables de comunicación será una pieza clave para transitar este contexto político.

#### *Factores Económicos:*

Debido a las medidas a causa del Covid-19, el turismo y la economía, han sido los sectores más afectados a nivel global por la pandemia. Esta crisis económica de la Argentina significa una gran pérdida de rentabilidad para las empresas del sector turístico

debido a la fuerte devaluación de la moneda nacional, las tasas altas de inflación y las restricciones de circulación vigentes a nivel nacional y mundial.

La industria de viajes y turismo es una fuente importante de divisas, empleo e ingresos en algunas regiones.

Según un informe de Las Naciones Unidas Argentina en 2019, 7,4 millones de turistas del extranjero visitaron Argentina, un aumento del 6,6% con respecto a 2018. Ese mismo año, los ingresos de los servicios de viajes fueron de 5.200 millones de dólares según las cifras de la balanza de pagos del INDEC. Se espera que el turismo interno también se vea afectado por las medidas de distanciamiento social.

Se estima que luego de la llamada “Segunda Ola” de contagios, el PIB argentino registrará al menos un descenso del 10%.

Se avizora en Argentina un periodo próximo de recesión y de crecimiento de la desigualdad y la pobreza.

Los agentes de viajes constituyen un eslabón fundamental en la cadena de valor del turismo para frenar la propagación del virus. Así también han sido uno de los rubros más perjudicados económicamente a causa de las restricciones de circulación dentro y fuera del país.

#### *Factores Sociales:*

Socialmente hay una gran incertidumbre, que atraviesa a las personas, sobre cómo se va encontrar la economía y el empleo después de la cuarentena. El coronavirus (COVID-19) es una emergencia de salud pública con impactos inmediatos y en el largo plazo, que conllevan riesgos y efectos particulares. El rol que asuman los líderes en la organización será clave para contener a sus empleados en un contexto social sin precedentes para Lozada Viajes.

Frente a la situación epidemiológica actual se han implementado diversas disposiciones temporarias, intensivas y focalizadas geográficamente. Todas ellas buscan disminuir la circulación de personas, fomentando el teletrabajo, limitando reuniones entre personas, suspendiendo viajes grupales, excursiones y actividades turísticas.

A su vez, las fronteras permanecen cerradas obligando a toda la sociedad a postergar los viajes turísticos programados hasta nuevo aviso.

Los líderes en la organización serán claves para contener a los empleados de la compañía y colaborar, a través de su gestión, para disminuir la incertidumbre generalizada.

#### *Factores Tecnológicos:*

A causa de la pandemia y las restricciones de circulación, el comercio presencial se ha visto limitado. Lo que generó un cambio radical en la manera de comprar productos y acceder a diversos servicios. Además se ha producido un pasaje repentino al trabajo digital remoto de forma masiva, acelerando los cambios y la forma en que se realiza el trabajo.

Por esta razón será clave la rápida adaptación al nuevo contexto dado. Es necesario dirigir todos los esfuerzos hacia un enfoque omnicanal para responder al cambio significativo del comportamiento de los consumidores.

Es fundamental, por otra parte, que todos los miembros de la organización se encuentren conectados entre sí con rápido acceso a la información y a la comunicación interna.

La transformación digital, tanto para usarla con el cliente externo como con el cliente interno, se volvió un aspecto central en las decisiones estratégicas de las compañías que quieren buscar ser competitivas en el mercado.

Parte importante en esta estrategia será la capacitación oportuna a todos los miembros de la organización, manteniendo una comunicación clara y abierta con todos los colaboradores. Esto ofrecerá seguridad y acelerará el compromiso entre los involucrados.

#### *Factores Ecológicos:*

Lozada Viajes cumple con los requisitos ambientales generando una ventaja competitiva en la valoración por parte de los clientes.

En todo el mundo hay una fuerte tendencia a tener mayor conciencia ecológica. Hay varios acuerdos y tratados nacionales e internacionales como el Convenio Estocolmo (2004), como la Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente”. Existe un mayor control por parte de los entes nacionales para lograr el respeto de las leyes sancionadas.

Argentina es uno de los lugares garantizados para realizar excursiones de ecoturismo, ya que cuenta con un gran número de parques nacionales donde se protege la flora y la fauna (Ecomundo, 2016).

Con el cierre de fronteras debido a la pandemia por Covid-19, Argentina se ha convertido en la única opción para viajar actualmente y eso favorece la oportunidad del turismo interno.

Por otra parte ante el freno de la actividad humana, el ambiente se ve favorecido visiblemente en cuanto a la calidad del aire y la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

#### *Factores Legales:*

Lozada viajes adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas (Canvas 2020 , pag7) .

Respeto las leyes en los lugares donde operan y las normativas que regulan el horario de trabajo, la remuneración y los convenios colectivos.

Argentina cuenta con la ley nacional de turismo 25.997.

Actualmente por causa de la pandemia hay prohibiciones de circulación que van siendo modificadas y adecuadas según avanza el nivel de contagios a nivel nacional y mundial. De esta manera las compañías de turismo quedan condicionadas a las normativas cambiantes de circulación vigente.

Mensualmente, quincenalmente y/o semanalmente el gobierno nacional anuncia diversos Decretos de Necesidad y Urgencia, una herramienta para adoptar medidas excepcionales para afrontar situaciones de emergencia.

Estas medidas contemplan cierre de fronteras a otros países como restricciones de circulación dentro del propio territorio nacional, establece protocolos de seguridad y prevención, limita o prohíbe la atención personalizada, establece el cierre de aeropuertos, entre otras. El factor legal para Lozada Viajes se convierte en un desafío con necesidad de adaptación rápida y constante. Cada medida implementada tiene consecuencias directas en el relacionamiento con los clientes, porque determina la información que deberán contemplar para cada potencial consulta. Poder tener un equipo involucrado e informado acerca de las normativas vigentes sin dudas es un factor clave de competitividad. Los clientes buscarán fuentes confiables de asesoramiento para futuros viajes. Por esta razón la información puertas adentro deberá ser ágil y unificada.

Todas las medidas que se tomen en la organización estarán condicionadas por este factor clave.

### *Análisis 5 fuerzas de Porter*

Se propone un análisis de la industria y la posición de la empresa dentro del turismo a través de las 5 fuerzas de Porter.

#### *Fuerza competidores*

Lozada Viajes, dentro del turismo, actúa como intermediario y comercializador, a través de su red de franquicias y del canal tour operador mayorista.

En esta industria hay una gran cantidad de empresas competidoras. En Córdoba existen más de 500 agencias de viajes, que presentan diversas propuestas similares.

La diferenciación está dada por aspectos concretos como: el posicionamiento, el precio como estrategia, la trayectoria y la confiabilidad. El consumidor busca fuentes con información actualizada, ágil y precisa.

Entre las fuerzas de competidores de Lozada viajes encontramos, Al mundo.com, Booking.com, Despegar.com, TripAdvisor etc.

#### *Fuerza sustitutos*

La industria del turismo suele ser muy dinámica, más aún en estos tiempos de cambios continuos y constantes. Esto desafía a Lozada Viajes al momento de definir su estrategia y los canales tecnológicos de comercialización. Las empresas productoras suelen convertirse en empresas intermediarias utilizando sus canales de promoción para competir con las propias agencias de viaje, tanto para el rubro de hotelería como de viajes.

De esta manera, los propios productores de las necesidades del turismo terminan convirtiéndose en sustitutos del servicio. Como ejemplo de las industrias sustitutas encontramos a los buscadores web que agrupan búsquedas de diferentes ofertas para que el propio consumidor genere su propio paquete de viajes o las aerolíneas que además de ofrecer vuelos, incluyen propuestas de hotelería, traslados, excursiones etc.

#### *Fuerza barreras de ingreso*

La barrera de entrada a esta industria es alta, ya que requiere de una inversión inicial elevada. Es clave la generación de vínculos con empresas proveedoras y conseguir aliados estratégicos para llevar adelante el modelo de negocio. Como factor fundamental, este modelo cuenta con restricciones legales e impositivas propias.

Por otra parte, la industria del turismo está en constante crecimiento, lo que convierte a este mercado en un atractivo para invertir.

#### *Fuerza consumidores*

Los consumidores de servicios turísticos son un público muy exigente e informado. Particularmente el turista argentino busca y utiliza información en internet, redes sociales y blogs de viajeros para buscar la mejor oferta.

Actualmente los consumidores más allá de contratar hoteles o vuelos, se enfocan en la experiencia que les ofrece la propuesta integral de viaje.

Es fundamental que el acceso a las propuestas sea dinámico, claro y unificado para cualquier canal que el cliente elija al momento de contratar el servicio. En el último tiempo la manera de concretar los viajes puede ser completamente digital sin la necesidad de acudir a un medio presencial. Los clientes muestran preferencia por las compañías con las que pueden resolver todo desde la comodidad de sus casas a un click de distancia.

#### *Fuerza proveedores*

En el turismo existe gran diversidad de empresas productoras, quienes establecen las pautas y delimitan el comportamiento comercial para los intermediarios en la cadena.

Los proveedores pueden ser considerados los productores, los mayoristas intermediarios y quienes comercializan las propuestas a cada uno de los segmentos de consumidores. Los proveedores de Lozada Viajes son mayoristas como Lozada Central hacia las franquicias, One trip, y Triad.



Análisis FODA. Figura 1

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo humano comprometido y capacitado continuamente.</li> <li>• 30 años de buen posicionamiento de la marca en Argentina.</li> <li>• Red de franquicias más grande en Argentina.</li> <li>• Certificación ISO 9001.</li> <li>• Trayectoria en el mercado.</li> <li>• Personal capacitado para la atención turística.</li> <li>• Campus Lozada como medio de constante capacitación a sus colaboradores.</li> <li>• Productos y servicios comercializados tanto nacionales como internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.</li> <li>• Falta de unificación de la comunicación interna.</li> <li>• Falta de desarrollo tecnológico.</li> <li>• Falta de seguimiento hacia las franquicias.</li> <li>• Modelo de negocios obsoleto tecnológicamente.</li> <li>• Falta de expertise tecnológico.</li> <li>• Falta de alternativas de financiación para los viajeros.</li> <li>• Falta de líderes coach y facilitadores en el proceso y potenciadores del cambio.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El turismo ha sido adoptado como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial: crecimiento de la industria.</li> <li>• Desembarco de lowcost en Argentina y nuevas rutas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento agresivo por parte de la competencia de manera online principalmente.</li> <li>• Inestabilidad económica del país</li> <li>• Desarrollo de alternativas de comunicación y promoción propias</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorización del Banco Central de la República Argentina para la venta de moneda extranjera.</li> <li>• Lanzamiento de segunda marca.</li> <li>• Restricciones en la apertura de sucursales para la atención presencial, generando vendedores con tiempo disponible para capacitarse y adoptar nuevas formas de comunicación.</li> <li>• Se fomenta el Teletrabajo, priorizando la prestación de servicio a través de este medio.</li> </ul>	<p>de la industria productora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumidores más exigentes e informados.</li> <li>• Diversidad y disparidad en las alternativas de propuestas turísticas: confusión por parte de los segmentos respecto a las ofertas y a los promotores de dichas ofertas.</li> <li>• Cepo cambiario.</li> <li>• Restricciones de circulación nacional y mundial.</li> <li>• Sociedad con alto grado de incertidumbre y ansiedad.</li> </ul>
---	---

Fuente: elaboración propia

Mediante los análisis realizados anteriormente, puede observarse que Lozada Viajes cuenta con grandes características como la trayectoria de su marca que data de más de 30 años de buen posicionamiento en Argentina. Este posicionamiento en la mente del consumidor, lo convierte en un diferencial y en una característica competitiva muy valorada.

La empresa se encuentra involucrada en la mejora continua habiendo certificado en las normas ISO 9001, lo cual promueve que todos los procesos se encuentren en constante evolución.

A su vez todos los empleados de Lozada viajes son parte de un equipo humano que busca la excelencia, se entrena y capacita continuamente. Poseen un espacio de capacitación como es el Campus Lozada que funciona como herramienta digital, en donde se encuentran diversos contenidos relevantes.

Aún así en materia de tecnología, se evidencia falta de desarrollo como pieza clave de diferenciación. El modelo tecnológico de negocios de Lozada viajes es obsoleto y

necesita evolucionar hacia la omnicanalidad para poder mantener el posicionamiento de todos estos años.

Esta necesidad de implementación de nuevas herramientas de tecnología se evidencia aún más a raíz de un contexto que amenaza, acompañado del crecimiento agresivo por parte de sus competidores, con consumidores cada vez más conectados e informados.

Por otra parte hay una sociedad con un alto grado de ansiedad que más que nunca buscará fuentes rápidas, confiables y con información actualizada.

Lozada Viajes tiene la red de franquicias más grandes del país, no obstante, no cuenta con una comunicación interna unificada. Esto representa una problemática por la subjetividad que pueda tener cada franquicia con respecto a lo que es considerado importante, al momento de comunicar. A su vez, no cuenta con líderes *coach* entrenados para facilitar los procesos y potenciar los cambios.

Las restricciones vigentes con respecto a la apertura de sucursales para la atención presencial, son consideradas una oportunidad, para potenciar los canales digitales.

Además es el momento perfecto para identificar líderes y utilizar el tiempo que no están operando en las sucursales para capacitarlos y prepararlos para ser los impulsores de los cambios que vendrán.

Estos serán un instrumento clave para trabajar en el clima organizacional sobre la incertidumbre generalizada que pudieran llegar a tener los empleados de la organización con respecto a lo que se espera y valora de ellos en un contexto social muy cambiante.

En cuanto a la visión profesional de Recursos humanos resulta urgente adaptarse y responder rápidamente al nuevo contexto frente a las contingencias presentadas.

Debido a esto, es importante destacar que las organizaciones para hacer frente a la adversidad post COVID dependerán en gran medida de su fuente de talento.

Es por esto que los sistemas de información y comunicación juegan un papel fundamental.

Para poder determinar una ventaja competitiva que posicione la imagen de la empresa por delante de la de sus competidores, será necesario tener un equipo de colaboradores sólido, valorando positivamente el clima organizacional en el que se encuentran inmersos.

Administrar correctamente cada una de estas necesidades será clave para el éxito de la organización y el cumplimiento de los resultados esperados.

En particular, el objetivo de este análisis es destacar la importancia de gestionar las herramientas de comunicación interna a la vez que se gestionan los recursos humanos fomentando la adaptabilidad a los cambios y las competencias digitales necesarias.

La comunicación interna es un aspecto clave en la gestión de los recursos humanos, en los últimos años se desarrollaron investigaciones sobre dicha temática y sobre la influencia de los líderes en la misma.

Los cambios no son fáciles de abordar en las organizaciones, es por esta razón que será fundamental gestionar en pos de reducir las resistencias al cambio que irán apareciendo como parte del proceso de transformación.

El rol de los líderes es fundamental ya que de su capacidad de transmisión depende parte del éxito.

Es necesario implementar a través de capacitaciones continuas habilidades de liderazgo y *coaching*, orientadas a comprender los distintos perfiles de los colaboradores y acompañar su crecimiento en la organización para optimizar y garantizar resultados exitosos.

## Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán los conceptos principales sobre los que se basa este trabajo final de grado: Comunicación interna, Comunicación digital, Liderazgo y *coach* y Clima Organizacional.

### *Comunicación Interna*

Según Capriotti (2009), la comunicación interna tiene como principal objetivo dentro de una compañía, transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos de interés. Es una herramienta sumamente relevante, permitiendo que todos los agentes de la organización conozcan en profundidad los valores, la forma de actuar y los aportes a la comunidad.

En la medida en que todas las áreas y departamentos de la organización posean pleno conocimiento de las actividades, programas, procesos, cambios que la empresa realiza o que llevará a la acción, se genera la credibilidad imprescindible para mantener una reputación positiva y lograr la aceptación social.

Esta conceptualización realizada por Capriotti se ve ampliada y coincide con la construcción realizada por Brandolini y González Frígoli (2008), quienes afirman que dentro de la gestión empresarial la comunicación interna asume uno de los roles más importantes, el de generar confianza entre los empleados y reproducir su cultura. Es por esto que se debe tener en claro quiénes serán los responsables de las acciones de comunicación interna, teniendo en cuenta sus competencias y campo de acción. Es indispensable que los integrantes de la empresa se involucren adoptando una actitud comunicativa. La implementación de acciones de comunicación interna es vital para generar un buen clima en el ámbito corporativo.

Por otra parte Perez Montoro (2004), confronta con lo planteado por estos dos autores, argumentando que cuando hay un episodio informativo no siempre nos encontramos frente a un contexto comunicacional. Por esta razón la comunicación organizacional debe centrarse en promover los flujos de información.

### *Comunicación interna digital*

Carrillo Durán (2006), menciona que es importante reflexionar en la gestión de las empresas, poniendo en primer lugar a la estrategia y luego los medios que serán utilizados como herramienta de comunicación. Ya que el uso de las mismas debe ser con el ánimo de mantenerlas. Por esta razón, no hay que potenciar el uso de las tecnologías porque sea lo correcto, sino como la consecuencia de una decisión corporativa meditada y de uso estratégico adecuado.

Desde otra mirada, Olmos Patricia (2008), sostiene que las organizaciones frecuentemente se limitan a informar, relacionando a las personas con los acontecimientos pero sin poner en relación a las personas entre sí. Es decir, no se genera influencia mutua entre quienes participan en la comunicación. Este es un error muy frecuente que deja de lado el factor humano, llevando a las organizaciones a ejecutar planes de información y no de comunicación.

Afirmando que las nuevas tecnologías deben promover la comunicación interna multidireccional por medio de plataformas con canales a través de los cuales la comunicación fluya con rapidez entre los integrantes de la organización.

A diferencia de la autora anterior, Olmos pone en primer lugar la promoción de la comunicación para que luego la estrategia se adapte a esta necesidad en las organizaciones.

### *Liderazgo y coach*

El *coaching* es entendido por Folk (2007) como una disciplina, una poderosa herramienta para diseñar y gestionar un futuro diferente. El líder – *coach*, motiva, potencia y enriquece el trabajo en equipo, expandiendo sus competencias y habilidades. Un factor clave a tener en cuenta es que los cambios en la organización no perduran si no tienen arraigo en las personas que la componen.

Agregando a lo mencionado por Folk, encontramos que para Whitmore (2005), el *coaching* puede ser aplicado en el ámbito laboral ante diversas necesidades: resolución de problemas, motivación del personal, creación de equipos, planificación y revisión, desarrollo de las personas, trabajo en equipo, cuestiones de interrelación.

A partir de lo anteriormente mencionado según, Brandolini y Gonzalez Frígoli (2008), es viable siempre y cuando el líder coach posea competencias y habilidades para asumir el rol de comunicador interno. Siendo un integrante clave de la compañía, actuando

como puente entre la instancia directiva y la operativa para desarrollar estrategias integrales y detectar posibles problemas de comunicación.

Por esta razón resulta primordial identificar líderes y facilitadores de la comunicación entre los miembros de la organización. Estos deben poseer, a vez, la habilidad de formar a otros comunicadores, crear relaciones efectivas, tener una visión holística de la organización y gestionar la comunicación de manera transversal.

### *Clima organizacional*

El clima es una realidad cada vez más trascendental en el contexto de las organizaciones y constituye un nexo entre el individuo y el ambiente de trabajo.

Las organizaciones están compuestas de personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento del sistema. El resultado de esta interacción media en el ambiente que se respira en la organización (Segredo Perez, 2012).

Es decir, la influencia de la cultura dentro de la organización únicamente se logra evidenciar a través de sus miembros por la manera en que afecta a sus comportamientos (Montoya, 2014).

En este sentido, este Reporte de caso suscribe con lo aportado por Capriotti, Brandolini y González Frígoli acerca de la comunicación interna como una herramienta sumamente relevante para involucrar a toda la organización de manera unificada.

Para esto es necesaria la implementación de una estrategia que se adapte a la necesidad de nuevas tecnologías que favorezcan la comunicación multidireccional, tal como lo menciona Olmos.

La gestión de dicha comunicación repercutirá en el clima organizacional de Lozada Viajes y el funcionamiento de su sistema. Por esta razón resulta vital la formación de líderes como agentes e impulsores del cambio, quienes tienen tendrán dentro de los roles más importantes, el de generar confianza entre los empleados y reproducir la cultura de la organización.

## Diagnóstico y discusión

Mediante el desarrollo de este trabajo, se plantean las problemáticas que actualmente se detectan en Lozada Viajes, las cuales se identifican en la falta de comunicación interna, en un sistema de herramientas tecnológico deficiente, como así también en la ausencia de formación en los líderes de la organización.

Es importante que la organización cuente con una herramienta digital de comunicación interna que facilite la gestión unificando criterios que carezcan de subjetividades tanto para casa central como para la red de franquicias.

La resolución de estas necesidades permitirá optimizar los procesos internos e impactará de manera directa en el clima organizacional.

En consecuencia a partir de la intervención de los líderes se podrán generar equipos fuertes de trabajo, comprometidos y con un gran sentido de pertenencia. Se considera la formación de líderes- *coach* como un factor clave para actuar estratégicamente impulsando, acompañando, dirigiendo y potenciando los nuevos canales de comunicación y los cambios tecnológicos.

Es imprescindible la implementación de una plataforma digital que contenga diversos usos y funciones para que las personas se comuniquen y trabajen en conjunto.

Buscando la participación de todos los equipos de trabajo, pero por sobre todas las cosas, buscando reforzar el sentido de pertenencia, la identidad corporativa y brindando canales directos de comunicación, intentando dar respuesta y contención a la incertidumbre dada por el entorno.

### *Conclusión diagnóstica:*

De acuerdo al apartado anterior y teniendo en consideración el contexto, es indispensable la implementación de un Plan de comunicación interna para Lozada Viajes con el fin de lograr el fortalecimiento de sus relaciones, las cuales tienen impacto directo en el clima organizacional.

Implementando el uso de plataformas digitales, como una red social corporativa que conecte a todos los miembros de Lozada Viajes, aún trabajando de manera remota.

Es fundamental que, debido al contexto sanitario actual, se gestione apropiadamente el cambio adaptándose a las necesidades que demanda el equipo laboral y



la situación, utilizando todos los instrumentos necesarios para adecuar los canales y las modalidades de trabajo.

Para esta gestión los líderes serán los agentes del cambio y por esta razón, un eje clave está centrado en capacitarlos para transmitir efectivamente cada uno de los objetivos a implementar.

Como se menciona en el apartado anterior, el contexto es un gran condicionante y la percepción de los integrantes de la organización debe ser considerada. Es necesario medir contantemente cada uno de estos factores y sus impactos.

Actualmente y hace varios meses, Lozada Viajes, permanece con sus canales de presencialidad cerrados, lo que disponibiliza a la fuerza de ventas para capacitarse en nuevas herramientas de comunicación y para ser guiados por sus líderes.

Esto es considerado como una oportunidad para avanzar internamente mientras todo lo demás parece haberse detenido.

Una vez que se permita el funcionamiento de las agencias de viajes, Lozada Viajes, deberá continuar aplicando protocolos para retomar su actividad y deberá encontrarse lista para cumplir la estrategia redefinida por el Directorio.

En conclusión, al implementar una plataforma digital de comunicación, se mejorarán y agilizarán los procesos comunicacionales internos, tanto para los empleados como para la información que será utilizada en la atención al cliente externo.

Además la formación de los líderes Coach, favorecerá a optimizar el clima interno, atravesando a la organización en su totalidad y repercutiendo en la rentabilidad y productividad de la compañía.

## Plan de implementación

### *Objetivo general:*

Implementar un plan de comunicación interna a través de una herramienta digital y la formación de líderes-*coach* para Lozada Viajes. De esta manera lograr un incremento de 10% en la productividad y mejora del Clima Organizacional.

### *Objetivos específicos:*

1. Implementar una plataforma de comunicación digital: *Workplace*. para mejorar los procesos de comunicación interna.
2. Capacitar en liderazgo *coach* a todos los responsables de áreas, jefes y gerentes dándoles herramientas, que expandan sus competencias y habilidades para afrontar los nuevos desafíos.
3. Implementar una encuesta de pulso organizacional a través de *Survey Monkey* para medir y tener información acerca de la percepción de los empleados de manera rápida y dinámica.

### *Alcance y limitaciones*

El plan de implementación desarrollado en este apartado se llevará adelante en la casa central, ubicada en la ciudad de Córdoba y a nivel nacional en todas las franquicias de Lozada viajes.

La propuesta tendrá una duración de 34 semanas. Iniciando en Julio 2021 y finalizando en Marzo 2022.

Debido al contexto de pandemia, las implementaciones serán de manera virtual a través de herramientas digitales.

### *Acciones específicas a desarrollar*

#### *Implementación de una plataforma de comunicación digital: Workplace*

Como primera medida se llevará adelante la contratación de una plataforma digital corporativa *Workplace*. Se trata de una herramienta que conectará a todos los miembros de Lozada viajes tanto de casa central como de las franquicias que la componen.

Esta herramienta será un recurso estratégico para trabajar la comunicación interna de manera segura, remota y favoreciendo la conectividad desde cualquier lugar físico. A su vez, se podrá unificar la información en un solo lugar, de manera ágil y al mismo momento para todos.

*Workplace* posee diversas funcionalidades que se presentan a continuación:

- Gestión de Equipos y Proyectos
- Chat *Workplace* y video llamadas grupales
- Nube para guardar archivos con capacidad ilimitada
- Posibilidad de transmitir en directo Videos mediante *Streaming*
- *App Mobile* con acceso a la plataforma a través del mismo usuario y contraseña
- Herramientas para transferir archivos de manera segura
- Integraciones con herramientas como *G-Suite*, *Office 365*, *Dropbox*, etc., lo que permitirá a las franquicias que lo deseen, integrar sus correos a la plataforma.
- Métodos simples para agradecer y reconocer el esfuerzo

Esta plataforma posee múltiples beneficios: fomenta la participación de todos los equipos de trabajo, genera involucramiento, identificación y sentido de pertenencia.

A su vez *Workplace* posee funcionalidades de información para los administradores:

- Control para administrar y supervisar toda la comunidad
- Herramientas de supervisión para equipos informáticos
- Inicio de sesión único por usuario
- Soporte online 24 horas al día, 7 días a la semana
- Posibilidad de seleccionar prioridades en informaciones o en gestión de proyectos

De esta manera la comunicación interna resulta más atractiva, favoreciendo el buen clima laboral, obteniendo colaboradores más comprometidos, eficientes y motivados, repercutiendo de manera positiva en los resultados de la organización.

La pandemia mundial ha transformado y modificado la organización del trabajo, limitando la presencialidad lo que obliga a las organizaciones a implementar nuevos canales digitales de información y comunicación bidireccional.

Para llevar adelante este proceso será necesario involucrar a todos los equipos de trabajo mediante RRHH y los líderes de la organización.

Serán utilizados todos los canales disponibles actualmente (*mail*, Campus Lozada) para comunicar el nuevo uso de la herramienta. Se programará el lanzamiento de la plataforma mediante un evento a través de un *streaming* en vivo con el objetivo de generar impacto y comunicar los principales usos y beneficios de la misma.

Utilizando los datos de las estadísticas que brinda la herramienta, se hará un seguimiento semanal, por equipos, del uso y la interacción en la misma. Serán los líderes responsables de cada área y/o equipos de trabajo los aliados estratégicos para la adherencia a esta implementación y esta nueva manera de comunicar. Sabemos que habrá resistencias a este cambio, por esa razón el seguimiento y control comenzará siendo semanal durante el primer mes y luego pasará a ser quincenal hasta poder llegar a un control mensual.

*Recursos y costos:*

- Duración: 4 semanas
- Responsables: RRHH y la Dirección de Lozada Viajes
- Costos: Contratación de *Workplace*, costo unidad USD 4. (Ver Anexo 1)  
 $USD\ 4 * \$100$  (cotización dólar oficial Junio 2021) = \$400.  
 $(230\ empleados) * \$400 = \$92.000$  por mes

*Capacitación en liderazgo coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes*

Se diseñará un plan de capacitación para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes de la organización. El objetivo es generar un espacio de entrenamiento virtual para desarrollar habilidades y competencias de liderazgo.

Los líderes deberán ser los primeros en comprender la situación, acompañar el complejo contexto actual y actuar como facilitadores del uso de nuevas herramientas y procesos. Los cambios organizacionales no son fáciles, y se buscará a través de ellos la identificación de las resistencias que podrían aparecer.

El objetivo de esta intervención es darles herramientas en un contexto complejo y cambiante que requerirá de competencias y habilidades nuevas para afrontar los nuevos desafíos.

Los beneficios de esta capacitación son los de contar con referentes empoderados y actualizados en su rol, que comprendan y reconozcan como regular sus emociones impactando directamente el clima laboral de su equipo, y promoviendo la creatividad la innovación y el cambio.

La conversación y la interacción que tengan con sus equipos facilitarán el logro de mejores resultados.

*Recursos y costos:*

- Duración: 6 semanas, 2 horas por encuentro una vez por semana.
- Responsables: Facilitador (consultora tercerizada) (Ver anexo 2)
- Costos: \$15.000 por persona. 11 lideres\*\$15.000 = \$165.000

*Implementación de una encuesta de pulso organizacional*

El clima organizacional esta dado por el conjunto de percepciones, influidas por factores internos y externos. En el último año para los empleados de Lozada Viajes los factores externos han sido completamente diferentes a los que estaban acostumbrados a vivir. Esto modificó su manera de relacionarse en la sociedad y en su ambiente laboral.

Han sido meses de muchas preocupaciones e incertidumbre lo que sin dudas ha generado alteraciones en las formas de percibir el entorno.

Es por esto que se propone la implementación de una encuesta de pulso organizacional que funciona como un termómetro para tomarle el pulso a la organización. Estratégicamente al ser más ágil, ayuda a abordar las preocupaciones a medida que surgen y a diferencia de las encuestas de clima tradicionales, no es necesario esperar un año para volver a realizarla.

Las encuestas de pulso de clima son breves, específicas y pueden centrarse en una dimensión evaluada que se busca mejorar. A su vez, permitirá actuar rápido con lo obtenido, recurso clave en un contexto tan dinámico. Es importante asegurar la confidencialidad para que los colaboradores de Lozada Viajes puedan responder con honestidad. Para llevar adelante la implementación de la encuesta a toda la compañía y asegurar una alta tasa de participación, será clave comunicar con claridad.



Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la aplicación*

#### *Retorno de la inversión (ROI)*

Para obtener el análisis del Retorno de la Inversión, fue necesario calcular las ganancias netas obtenidas en Lozada Viajes tomando como base el año 2018, actualizándolo en relación a la inflación del año 2019, 2020 y Mayo 2021 inclusive tomando como referencia el retorno de un 10%.

*Retorno de la inversión (ROI) Figura 3*

<b>Años</b>	<b>Ganancias</b>	<b>% inflación</b>
2018	\$14.239.286,11	-
2019	\$ 21.899.582	53,80%
2020	\$ 29.791.721,10	36,1%
2021	\$35.035.064,01	17,6%
Ganancia a obtener	10%	\$ 3.503.506,40

Fuente: elaboración propia

*Costo de implementación del plan – duración 8 meses. Figura 4*

<b>Inversión</b>	<b>Costo Mensual</b>	<b>Total</b>
Plataforma de comunicación digital: <i>Workplace</i> .	\$ 92.000	\$ 736.000
Capacitación en Liderazgo - <i>coach</i>	\$ 165.000	\$ 165.000
Contratación de Survey Monkey para encuesta de pulso	\$ 775	\$ 9.300
Honorarios Asesoramiento profesional		\$ 85.000

<b>Total</b>	\$ 995.300
--------------	------------

Fuente: elaboración propia

ROI. Figura 5

<b>ROI= (Beneficios-Costos) x 100/ Costos</b>			
ROI	\$ 3.503.506,40 - \$995.300	X100%	<b>252%</b>
	\$ 995.300,00		

Fuente: elaboración propia

Con los datos obtenidos, se identifica que la implementación del plan no solo pretende una mejora de los procesos de comunicación y la formación de los líderes de la organización, sino también dará lugar a una recuperación de sus gastos, por lo cual se observa que por cada \$100 de inversión retornaran \$252, dejando una inversión positiva en la organización.



## Conclusiones

Mediante el presente reporte de caso en la agencia de viajes Lozada Viajes, se planteó un plan estratégico, para mejorar las problemáticas detectadas a través del análisis de situación haciendo énfasis en el contexto de pandemia actual y las necesidades comunicacionales que se evidencian en momentos de crisis.

Las acciones a desarrollar apuntan a la mejora en los procesos de comunicación y de clima organizacional. En primer lugar con la contratación de una plataforma digital de comunicación, se unifica y habilita la información con acceso ágil y transparente para toda la organización. Asimismo empleados conectados y comunicados fortalecen el clima organizacional obteniendo beneficios internos.

Se pretende destacar la importancia de la identificación de los líderes en los procesos de cambios y su formación en *coach*, como aliados estratégicos y comunicadores en la organización.

Se demuestra que la implementación del plan de acción permite un aumento significativo de la productividad de la organización en el desarrollo de sus proyectos y el cumplimiento de sus objetivos.

### *Recomendaciones*

En lo que respecta a futuros planes de acción se recomienda implementar indicadores de medición de las acciones comunicativas, para saber cuáles generan más impacto, cuales fueron vistas más veces, cuales fueron consideradas más relevantes y con esa información trabajar en el contenido comunicado.

Se recomienda continuar con capacitaciones en todos los niveles de la organización abarcando diversas temáticas que aporten herramientas a los empleados según la posición que ocupan en la empresa, haciendo foco principalmente en habilidades digitales y tecnológicas.

Por último se sugiere la implementación de una encuesta de clima laboral que permita medir la percepción de los empleados de manera más amplia y abarcativa de diversos ámbitos de la compañía en un periodo de tiempo más extenso.

## Referencias

- Brandolini, A. y M. González Frígoli (2008). *Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía. Disponible en <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/view/978/965/3193-1>
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- “Covid-19 en Argentina: Impacto socioeconómico ambiental”. (19 de Junio de 2020). *Naciones unidas*. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informecovid19_argentina.pdf)
- Dominici, M. A. (Marzo de 2016). La importancia del coaching en las Pymes como factor estrategico de cambio. Cuaderno 57 | Centro de Estudios en Diseño y Comunicación., 137-145.
- “El impacto de la pandemia Covid-19 en las familias”. Recuperado de <https://www.unicef.org/argentina/media/8646/file/tapa.pdf>
- Folk, L. (2007). *Coaching. El arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores
- Ley nacional de turismo 25.997  
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/100000-104999/102724/norma.htm>
- MAriño-Arevalo, A (2014). “Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio”. *AD-Minister*, 24, 119-141. Recuperado de <https://goo.gl/12Y3mM>

Montoya, R. (2014). “La cultura organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral Óptimo frente a los cambios de entorno”. Tesis (especialización Alta Gerencia) Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Disponible en <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pomares, J (2021) “Los liderazgos ante la prueba mas dificil: crear nuevas narrativas de futuro para Argentina”. Recuperado de <https://www.cippec.org/textual/los-liderazgos-ante-la-prueba-mas-dificil-crear-nuevas-narrativas-de-futuro-para-argentina>

Roces, J (2017). *Cultura Innovadora*. Buenos Aires: Temas grupo editorial

Segredo Pérez, A (2013). “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”. Disponible en <http://scielo.sld.cu>

Whitmore, J. (2005). Coaching. *El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Buenos Aires: Paidós

## Anexos

### Anexo I: Costo de la contratación de Workplace

The screenshot displays the Workplace pricing page. At the top left is the Workplace logo with 'from FACEBOOK' underneath. The navigation menu includes 'Funciones', '¿Por qué usar Workplace?', 'Precios', 'Recursos', 'Iniciar sesión', and a 'Contactarnos' button. The main content area features three pricing cards. The 'Advanced' plan is highlighted with a green border and a 'MÁS POPULAR' label. It is priced at \$4 USD per person per month and includes a 'Probar gratis durante 30 días' button. The 'Enterprise' plan is priced at \$8 USD per person per month and includes a 'Contactarnos' button. A 'Workplace Team' pop-up is visible in the bottom right corner, encouraging users to contact them for a tailored plan.

Plan	Costo	Por persona al mes	Acción
Basic			
Advanced	\$4 USD	Por persona al mes	Probar gratis durante 30 días
Enterprise	\$8 USD	Por persona al mes	Contactarnos

**Planes de Workplace**

Ideal para

Equipos y organizaciones enteras

Organizaciones con

Workplace Team  
¡Hola! Busquemos juntos el plan adecuado para ti. Hazme una pregunta para comenzar.

Recuperado de: <https://www.workplace.com/pricing>

*Anexo 2: Programa de capacitación en Liderazgo - coach*

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: Liderazgo – Coach**

Con este curso de Líder Coach conocerán cómo enriquecer su forma de liderar aplicando técnicas de coaching. Conocerán cómo extraer lo mejor de las personas y cómo crear un clima de trabajo favorable al desarrollo de las capacidades y competencias personales. Profundizarán en los fundamentos del coaching y les mostrara las diferencias entre un jefe y un líder coach. Comprobarán cómo aumenta la motivación y satisfacción de los trabajadores y en consecuencia, el rendimiento de la empresa.

El temario del curso es el siguiente:

### **Unidad 1. El líder Coach**

- 1.1. Tipos de coaching
- 1.3. Diferencias entre jefe y líder –coach

### **Unidad 2. Manejo de conflictos y conformación de equipos de trabajo**

- 2.1. Tipos de conflicto
- 2.2. Factores que influyen en el conflicto: psicológicos y sociales.
- 2.3. Tipos de conflicto, reconocimiento de situaciones conflictivas y formas de prevenir el conflicto.
- 2.4. Resolución de conflictos

### **Unidad 3. La comunicación como herramienta**

- 3.1. La comunicación Efectiva
- 3.2. Los errores en la comunicación
- 3.3. La comunicación no verbal
- 3.4. La escucha activa
- 3.5. La tecnología como aliada

**Unidad 4. Clima laboral**

4.1 ¿Qué es el clima laboral?

4.2 Medición del clima laboral

4.3 Inferencia del clima laboral sobre los resultados organizacionales

4.4 Encuesta de pulso

**Unidad 5. Errores de la gestión**

5.1 Tipos de interrupciones.

5.2 Causas internas y externas

5.3 Perfeccionismo que perjudican

*Anexo 3: Encuesta de pulso organizacional*

<b>Encuesta de Pulso - Lozada Viajes</b>	
<p>El propósito de este cuestionario es conocer las opiniones del personal de la empresa sobre aspectos importantes de su trabajo y de la vida en la organización en general. Es importante destacar que:</p> <p>No hay respuestas correctas ni incorrectas. Le solicitamos su opinión, basada en su propia experiencia de trabajo día a día en la empresa. Por favor, responda de manera espontánea.</p>	
<p><i>Toda la información que brinde es estrictamente confidencial.</i></p>	
<p><b>Por favor, indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes declaraciones.</b></p>	
<p><b>1 - Los valores de mi empresa son claros para mí</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>2 - La compañía comunica claramente sus objetivos y estrategias para mí</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>3 - Tengo las herramientas adecuadas para hacer mi trabajo de manera efectiva</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>4- Recibo el reconocimiento de mis gerentes cuando realizo mi trabajo correctamente</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>5- Mi organización promueve la comunicación libre y transparente</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>6- Sé cuáles son las expectativas que la organización tiene de mí</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>7- Me siento contenido por mi jefe en este contexto de Pandemia mundial</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>8 - La organización de la que formo parte supo adaptarse rápidamente a las necesidades según el contexto actual</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>9- Hay una comunicación efectiva y amigable dentro de mi área</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	
<p><b>10- La Dirección me mantiene informado de lo que es importante sobre la marcha de la empresa y mi trabajo</b></p> <p>. Muy de acuerdo    . Parcialmente de acuerdo    .No esta de acuerdo o en desacuerdo    .Algo en desacuerdo    .Muy en desacuerdo</p>	

#### Anexo 4: Costo de la contratación de Survey Monkey

The image shows the SurveyMonkey pricing page with three main plans. At the top left is the SurveyMonkey logo. At the top right are links for 'Inicia sesión' and 'COMENZAR'. The plans are presented in three columns, each with a colored header bar.

Plan	Costo	Descripción
AVANZADO individual	399 ARS /mes Pago anual de 4788 ARS	Con herramientas que ayudan a las personas a crear, enviar y analizar encuestas en un instante.
Equipo AVANZADO	315 ARS por usuario/mes Comienza con 3 usuarios, pago anual	Con herramientas de colaboración y funciones de encuesta para que tu equipo trabaje de forma más eficaz.
Equipo PREMIER	775 ARS por usuario/mes Comienza con 3 usuarios, pago anual	Nuestras mejores funciones de equipo para enviar encuestas avanzadas y analizar resultados rápidamente.

Recuperado de: <https://es.surveymonkey.com/pricing>