

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**“Lozada Viajes adaptándose al cambio, mediante estrategias de
Comunicación Interna y equipos de trabajo coordinados por Lideres
Coach”**

Gisela Fernández Maderna

D.N.I 34.765.692

Legajo - VRHU16314

Lic. En Gestión de Recursos Humanos

Chubut - 2020

Agradecimientos

A mi familia, por apoyarme, darme confianza, libertad y amor incondicional.

Resumen

En el presente trabajo se analizó a la empresa Lozada Viajes, con vasta trayectoria en Argentina. Se hizo enfoque en los ejes comunicación interna y liderazgo *coach*. Se detectó que el modelo estratégico quedó anticuado a la hora de competir en el actual mercado de ventas de viajes. Luego, se realizó una investigación teórica que sirvió de base para la elaboración de la conclusión diagnóstica, que fue trabajar sobre la comunicación interna para la ambientación por parte de los trabajadores a la estrategia omnicanal y capacitaciones en liderazgo *coach* que acompañen la implementación. El objetivo consistió en implementar un plan de comunicación interna y de liderazgo *coach* en la firma Lozada Viajes, enfocado en difundir e impulsar la aplicación de una estrategia omnicanal que provoque el incremento de la productividad de la empresa. La conclusión a la que se arribó fue que mediante la puesta en marcha del plan se podrá superar la crisis, acompañar a los empleados y concretar los objetivos mediante un efectivo trabajo en equipo.

Palabras clave: comunicación interna, omnicanalidad, liderazgo coach.

Abstract

In this paper, the company Lozada Viajes, with a vast experience in Argentina, was analyzed. Focus was on the axes of internal communication and coach leadership. It was found that the strategic model became outdated when competing in the current travel sales market. Then, a theoretical research was carried out that served as the basis for the elaboration of the diagnostic conclusion, which was to work on the internal communication for the environment by the workers to the omnichannel strategy and trainings in coach leadership that accompany the implementation. The objective was to implement an internal communication plan and coach leadership in the firm Lozada Viajes, focused on disseminating and promoting the application of an omnichannel strategy that causes the increase in productivity of the company. The conclusion reached was that through the implementation of the plan it will be possible to overcome the crisis, accompany employees and realize the objectives through effective teamwork.

Keywords: internal communication, omnichannel, coach leadership.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen, Abstract	2
Introducción	5
Análisis de la situación	7
<i>Análisis Pestel</i>	10
<i>Análisis Porter</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	14
Marco Teórico	16
<i>Comunicación Interna</i>	16
<i>Omnicanalidad</i>	17
<i>Liderazgo Coaching</i>	17
Diagnóstico y Discusión	19
Plan de Implementación	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Acciones</i>	22
<i>Plan de Mejoramiento de Comunicación Interna</i>	22
<i>Capacitación en Omnicanalidad</i>	23
<i>Capacitación en Liderazgo Coach</i>	24
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	26

<i>Evaluación del impacto de la implementación (ROI)</i>	26
Conclusiones	28
<i>Recomendaciones</i>	28
Bibliografía	29
Anexos	
<i>Anexo 1: Encuesta de Clima Organizacional</i>	
<i>Anexo 2: Capacitación en Omnicanalidad</i>	
<i>Anexo 3: Capacitación en Liderazgo Coach</i>	

Introducción

Lozada Viajes es una empresa de origen familiar, surgió en el año 1987 y desde ese entonces, han brindado un gran servicio a los viajeros. Cuenta con la red de franquicias más grande del país y tienen clientes a lo largo de todo territorio argentino. La agencia, es elegida por las experiencias satisfactorias que han tenido a lo largo de los años a la hora de decidir a qué destino visitar y por brindar seguridad a la hora de comprar un viaje, un boleto o un paquete turístico.

Los trabajadores son parte de la familia. Todos están comprometidos de la misma forma, dueños, jefes, y trabajadores de distintas áreas, encaminados hacia la excelencia que quieren brindarle al viajero. Aunque, en este último tiempo se han visto amenazados por el rápido crecimiento de la competencia, sobre todo en plataformas *on line*, por lo que se su modelo estratégico de ventas se encuentra en crisis y esto repercute dentro de la organización.

Es importante que exista una comunicación fluida entre todos los que forman parte de la empresa, más aun cuando son momentos de crisis y cambios. Para esto se recurrió a un artículo de investigación científica sobre Comunicación Interna, difundido por la Revista Científica Dominio de las Ciencias, en Ecuador, publicado en 2017, llamado “La Comunicación Interna como herramienta indispensable de la Administración de Empresas”, donde los autores, hacen una descripción de la comunicación organizacional, centrándose en la comunicación interna, detallando los objetivos de la misma, los distintos públicos internos, flujos, diferentes tipos de mensajes que pueden enviarse dentro de las organizaciones, diversos canales, y focalizan la importancia de la misma para el apoyo del proyecto empresarial. Cuando la comunicación interna está correctamente gestionada trae muchos beneficios. Es importante saber trabajarla ya que trae ventajas, favorece la productividad, competitividad y el éxito empresarial (Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria y Montaña Colorado, 2017).

Una de las claves de Lozada Viajes es focalizarse en el arte de viajar, brindar un servicio ágil, cómodo, personalizado, caracterizado por la calidad y la superación de las expectativas de los clientes, su objetivo está claro: conquistar la excelencia. Para lograrlo, deberán considerar modificaciones para estar a la altura de la competencia y superar la crisis que atraviesan, es por esto, que se considera importante el desarrollo del

Liderazgo para los distintos responsables de áreas, jefes y gerentes. El Liderazgo Coach, tan nombrado en los últimos años, es fundamental para el crecimiento de las empresas. Se realizó, en Argentina, una investigación científica sobre Liderazgo Coach, la misma, fue publicada en los Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación de la Universidad de Palermo, “La importancia del *coaching* en las pymes como factor estratégico de cambio”, donde se comentan los beneficios que proporciona a las organizaciones: optimiza capacidades, fomenta la comunicación y facilita el manejo de *stress* y carga mental que puede afectar a los trabajadores. El liderazgo coach es indispensable para el desarrollo de las empresas, es un sistema de apoyo frente a los cambios organizacionales y favorece fuertemente la comunicación y las habilidades de los trabajadores. (Dominici, 1016).

Es así como en los últimos años la empresa se ha encontrado envuelta en una problemática en el área de la tecnología, la revolución digital, las *TIC* Tecnologías de Información y Comunicación, han hecho que cambien las estrategias de trabajo, se ha visto un importante incremento de ventas de servicios a través de canales *on line*, que le está quitando terreno a las agencias con canales tradicionales. Los clientes poseen gran cantidad de información y promociones, se han vuelto más exigentes a la hora de realizar la compra de un viaje, por lo tanto, resulta interesante hacer una adaptación de estrategia acorde a la actualidad.

Es importante el estudio del caso para visualizar como Lozada Viajes debe reinventarse para poder acoplarse en el oscilante mercado actual de la venta de viajes. Distinguir los cambios de hábitos y costumbres que se producen en los consumidores, observar como los mismos, exigen e influyen en las decisiones y modificaciones estratégicas que se deben realizar dentro de la empresa. Además, poder analizar como mediante cambios comunicacionales internos los trabajadores pueden ajustarse a las nuevas formas, tiempos y canales, generando así el cumplimiento de objetivos propuestos, logrando también, una mejora en el clima laboral y un perfeccionamiento de la articulación de las distintas áreas que posee la organización. Estudiar que habilidades deben desarrollar los trabajadores para hacerle frente a sus rivales. En definitiva, es notable observar como el contexto actual afecta a la empresa Lozada Viajes pero ésta es persistente con su misión: ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

Análisis de situación

Lozada Viajes es una empresa de venta de paquetes turísticos ubicada en la provincia de Córdoba, fundada por el matrimonio de Cecilia Trigo y Facundo Lozada. Unos años después, se incorpora su Hijo Santiago Lozada, dirigiendo una sucursal ubicada en Brasil. Luego, fueron ingresando los demás hijos de la pareja, Juan Cruz, Iván y Javier. De esta forma, han crecido y abrieron tres sucursales más en la Provincia de Córdoba y en la Provincia de Buenos Aires. El negocio se expandió y en el año 2009 Visa eligió a la empresa de viajes como la preferida en toda Argentina, ayudando a generar gran financiamiento en cuotas y campañas de marketing innovadoras. En el año 2014, uno de los hijos, Juan Cruz Lozada se hace cargo de la empresa, realizando una renovación de equipo y gestión empresarial para que la compañía siga siendo número uno en viajes y redes de franquicias. Hoy en día la organización cuenta con 80 puntos de venta en todo el país.

La organización intenta mantener el equilibrio. Los pilares fundamentales de Lozada son: calidad, medioambiente, seguridad del cliente, salud ocupacional, la parte comercial, recursos humanos de la empresa, la parte financiera y administrativa, entre los jefes y los trabajadores tratan de lograr un camino hacia la excelencia por medio del desarrollo humano, crecimiento profesional y el trabajo en equipo.

La firma, tiene diferentes áreas a estudiar, público interno, externo, venta, competencia en el mercado actual (que ha sido modificada por la tecnología), también, la red de franquicias que debe estar coordinada y dirigida sobre una misma línea y hacia los mismos objetivos, manteniendo siempre la imagen de marca Lozada Viajes alrededor de todo el país.

Es fundamental mencionar que los trabajadores de la organización, son valorados por sus jefes. Se les generan facilidades que permite el crecimiento personal y profesional, priorizan el desarrollo y bienestar, es destacable este vínculo empleado/empleador en Lozada Viajes. Todos sienten que la empresa es su familia y asumen sus responsabilidades con mucha firmeza, se define a este compromiso como un fuerte nivel de inversión psicológica del empleado en la organización (Hewitt, 2016).

Con respecto al reclutamiento, se basan en tres dimensiones, 1° el conocimiento técnico y necesario para trabajar en la agencia, 2° la experiencia en ventas

y 3° los viajes realizados, es decir las experiencias vividas a lo largo de distintos países por parte de los empleados. El proceso se realiza a través de referencias en el rubro y mediante redes o medios especializados para la búsqueda de perfiles adecuados para los distintos puestos de trabajo, mientras que las entrevistas se realizan por el encargado del área que posee la vacante junto con algún responsable de recursos humanos para realizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción a la empresa. Es importante destacar, que la organización cuenta con convenios junto a universidades en los que los alumnos pueden realizar sus prácticas profesionales dentro de Lozada Viajes.

Un aspecto sugerente, es que se obtuvo una certificación de calidad ISO 9001 para esto, fue necesaria una detallada descripción de puestos, tareas y distintos procesos, que se dividen en cuatro áreas, estrategias, franquicias, para viajeros y las de apoyo. Esta gestión de calidad se basa en 7 principios: Enfoque del Cliente, Liderazgo, Compromiso, Enfoque en Procesos, Mejora, Toma de Decisiones basada en evidencia y Gestión de Relaciones.

Para continuar, la parte de estrategias, se relaciona con la gestión directiva, la planificación estratégica, la evolución y mejora continua de los procesos, esto es destacable ya que, “La planeación estratégica permite a una organización aproximarse a la visualización y construcción de su futuro, y se conceptualizar como un proceso para determinar los mayores propósitos de una organización.” (Ramírez Rojas, 2017, p. 54).

Mientras que, el área de franquicias tiene que ver con los procesos *start up*, la gestión de proveedores y productos, se relacionen además, con el marketing, la comunicación y el *tour operador* (productos propios caracterizados por el sello de la marca). El área de los procesos de viajeros, está vinculada con la gestión de clientes y la gestión operativa. Por último, los procesos de apoyo con los que cuentan todos los recursos humanos pertenecientes a la empresa, tienen que ver con la gestión de calidad y desarrollo, con la gestión administrativa, contable y financiera, además, de las distintas gestiones del Ministerio de Turismo de la Nación. Todos los procesos se encuentran bajo el sistema de mejora continua, en constante evolución, es importante la conexión y relación de estos procesos entre si y al estar claramente detallados se convierten en una guía y gran apoyo para los empleados, ya que pueden acceder a ellos en cualquier momento que tengan dudas o inquietudes.

Con respecto a los consumidores, clientes de la agencia, hay dos grupos: el primero, es el viajero que busca experiencias de viaje y el segundo grupo son las franquicias, que poseen la marca, en este caso, deben tener accesibilidad al producto turístico, una rentabilidad diferencial del resto, una buena financiación, acceso a un equipo de trabajo experto, un buen asesoramiento, debe tener poder de negociación, acceso a los conocimientos de distintos sectores, además de que se les brinda el campus Lozada para realizar capacitaciones. Esto sin dudas, ayuda a las franquicias, ya que antes debían cerrarlas para viajar a realizar las distintas capacitaciones y era contraproducente para los negocios, ahora, lo pueden hacer desde su casa, mediante el *e-learning*. En el caso del cliente viajero, este grupo debe poseer accesibilidad al producto turístico, una buena oportunidad de compra, buena financiación, experiencia y solidez de la marca y algo importante para este grupo de clientes, es que se posea agilidad para la solución de imprevistos que pueden surgir durante el viaje.

Otra característica de la empresa de viajes en cuestión, es la posibilidad que les brinda a sus empleados, capacitaciones constantes, oportunidades de desarrollo a través del campus virtual, al que pueden acceder, también, todos los empleados que pertenezcan a la red de franquicias. Éste, posee variedad de contenido al que pueden acceder en cualquier momento, capacitaciones de cadenas hoteleras, destinos, técnicas de ventas y demás, mantiene un plan de incentivos, pero no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado.

En los últimos tiempos, se han visto envueltos en una problemática alarmante, ya que la competencia está creciendo rápidamente a través de las plataformas *on line*. Si bien, la empresa cuenta con una página *web* oficial donde ofrecen productos, la meta que se pretende alcanzar es la omnicanalidad, un modelo de comunicación utilizado últimamente por las organizaciones para mejorar la experiencia del cliente a la hora de adquirir el producto o servicio. Esto facilitará el contacto entre la empresa y los clientes a través de todos los distintos canales, en este caso, la fuente de venta no solo ingresa por la puerta de la agencia de viajes, sino que también puede ser por internet.

Las agencias de viajes en crisis. En los últimos años, varias organizaciones han cerrado sus puertas, otras debieron actualizarse y adaptarse para ser sostenibles en el tiempo, debido a estos cambios tecnológicos.

Se consideran que hay cuatro etapas de evolución de ventas en agencias de viajes, la primera es la venta tradicional de viajes que es *offline*, es decir, física. La segunda etapa es el *e-commerce*, que se refiere a la venta *online* propiamente dicha. La tercer etapa es la venta multicanal, tiene que ver con distintos y varios canales puestos a disposición del cliente (aquí se encuentra la empresa Lozada). La última etapa es la omnicanalidad, que se pretende llegar, que es cuando todos los canales de ventas están integrados con un mismo mensaje hacia el cliente, se cree que si se llega a esta etapa la organización tiene un lugar en el mercado por unos 10 años más aproximadamente.

En este sentido, es importante hacer una aclaración y diferenciar la omnicanalidad de la multicanalidad, la diferencia poco tiene que ver con la cantidad de canales que utiliza la empresa, sino que se refiere básicamente a la estrategia que se utiliza para llegar al cliente, “Hasta hace muy poco se hablaba de multicanalidad, pero debido al cambio de comportamiento y actitud del consumidor y por la innovación tecnológica ha hecho que las estrategias multicanales se conviertan en omnicanalidad, para completar mayor integración y eficiencia.” (Mallaina García, 2017, p. 252).

La comunicación de la multicanalidad empieza y termina en el mismo canal, mientras que en la omnicanalidad, se mantiene una relación duradera con el cliente, se mejora la experiencia, toda la información debe estar actualizada y relacionada, es decir, si el cliente desea comenzar el negocio por medio de alguna red social, seguirlo por correo electrónico y luego finalizarla en la oficina, utilizando la omnicanalidad como estrategia, no debería haber ningún problema. Para lograr esto, debe haber coordinación y actualización constante entre las distintas áreas de la empresa. La omnicanalidad será valorada por los clientes ya que flexibilizará el proceso de compra.

Análisis PESTEL

A continuación, se desarrollará un análisis del Macroentorno de la empresa

Ámbito Político

En la República Argentina se transita la presidencia de Alberto Ángel Fernández y con la actual pandemia por Covid - 19 se habilitó un Fondo de Auxilio y Capacitación Turística, con este, se busca preservar las empresas y proteger los empleados del sector hasta que se dé la normalización del mismo. Además, se implementó con el Programa de Capacitaciones, se preparará a los trabajadores del

sector para la post pandemia en el mundo del turismo. Por otro lado, existe un Fondo de Auxilio para Prestadores Turísticos, el mismo, fue creado por el Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación, con el fin de brindar un sostén económico para este grupo fuertemente afectado por la pandemia actual. También, se realizó un Programa de Reactivación del Turismo para fomentar el turismo interno post pandemia.

Ámbito Económico

En estos tiempos se está transitando una crisis económica a nivel global, hay una suspensión de las actividades económicas en todo el mundo. Y en este sentido, los países más afectados son los que dependen del turismo. Según la Cámara de Comercios y Servicios han cerrado más de 42.000 pequeñas y medianas empresas en todo el país. Es por esto, que hasta el 30 de Septiembre del corriente año, a través del decreto 624/2020 se han prohibido los despidos de trabajadores, las suspensiones sin justa causa y por las causales de fuerza mayor o disminución de la demanda de trabajo. En este ámbito, la empresa, se caracteriza por la protección de bienes y recursos económicos junto con hechos e información precisa, se destacan por auditar y controlar la gestión administrativa y las finanzas.

Ámbito Social

Se vive una compleja situación para toda la sociedad. A nivel mundial, por la crisis que trajo aparejada el Covid - 19, se han realizado profundos cambios en los hábitos sociales, se está transitando una nueva normalidad, basada en los cuidados pertinentes para preservar la salud de las personas. En este sentido, uno de los sectores más afectados es, justamente, el turismo, con la imposibilidad de viajar momentáneamente, y mantener el distanciamiento físico, con fin de parar la propagación del virus. Esto, sin dudas, hizo que la sociedad se haya tenido que adaptar a mantener los vínculos a través de medios tecnológicos y no físicos. En el área cultural, Lozada Viajes, se ha puesto como finalidad respetar y valorar la diversidad de los distintos mercados, las ideas y las individualidades.

Ámbito Tecnológico

Indudablemente, este es el ámbito, más desarrollado en la actualidad, ya que mediante este tipo de medios han sido las comunicaciones y los canales a través por los que se han mantenido los vínculos afectivos. Es así como se han adoptado el *home office*, el *e-commerce*, el *classroom* o el *streaming* como parte de la cotidianidad en el mundo entero. Por otro lado, en nuestro país se implementa el plan Argentina Innovadora 2020, en el que se desarrollan dos ejes estratégicos, uno es el desarrollo institucional para fortalecer el sistema científico-tecnológico, y la otra es la focalización para orientar los esfuerzos y capacidades del sector científico y tecnológico nacional hacia el desarrollo productivo y social a partir de la generación de conocimiento.

Ámbito Ecológico

En el país está vigente la Ley General del Ambiente 25.675 la misma sirve para lograr una gestión sustentable y adecuada del ambiente, preservar y proteger la biodiversidad e implementar el desarrollo sostenible. También, la Ley de Parques Nacionales, Monumentos Naturales y Reservas Nacionales 22.351 con el fin de que éstas estén protegidas y conservadas para investigaciones científicas. Además, Lozada se caracteriza por contribuir al uso racional de los recursos ambientales, prevenir y controlar los aspectos ecológicos para reducir el impacto negativo. Es interesante destacar, que en el 2017 se declaró el año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo por las Naciones Unidas. La concientización es clave comunicarla al cliente, al viajero, que camina alrededor de ecosistemas naturales.

Ámbito Legal

Por este lado, existe la Ley Nacional de Turismo 25.997 que pone al turismo de interés nacional como actividad socioeconómica estratégica y esencial para el desarrollo del país. Además, la Ley 18.829 de Agentes de Viajes, que regula todas las personas físicas, jurídicas que desarrollen en el territorio la actividad. También, la Ley 19.918 de Contratos de viajes, ésta rige para todo contrato concluido por un organizador o intermediario de viajes y determina las obligaciones de los mismos y las de los viajeros. Por último, es sugerente destacar, la Ley 25.651 de Leyendas en Tickets o Vouchers, que establece la obligación de incorporar una leyenda correspondiente a cada servicio, el mismo, rige para todas las empresas de turismo de la República Argentina.

La empresa se caracteriza por accionar correctamente, de acuerdo a las normas en el país, por respetar las prácticas éticas, los valores, requisitos legales y los distintos reglamentos, junto a la integridad y confianza que los caracteriza.

Análisis Porter

A continuación se realizará un estudio del Microentorno de Lozada Viajes

Rivalidad Competitiva

Enfrentan una fuerte competencia en el mercado, sobre todo con las Páginas Web de ventas de viajes, que poseen variedad de ofertas de paquetes turísticos con diversos tipos de financiación, ligereza y comodidad. Estas son: Despegar.com, Al mundo.com, Ola/Transatlántica, Tdh, Booking.com, Grupo Gea, TripAdvisor y Agencias de viajes oficiales de diferentes aerolíneas.

Poder de Negociación con los Proveedores

Hay poca negociación con los proveedores, ya que no son muchas las empresas aéreas que operan dentro del país (Aerolíneas Argentinas, FlyBondy, Andes) además, estas cuentan con locales y páginas *web* propias donde ofrecen venta de boletos. Esto, hace que tengan el poder en lo que es la determinación de precios. También, son escasas las cadenas hoteleras dentro del territorio argentino, sin embargo, la empresa posee acuerdos con algunas cadenas hoteleras internacionales (Flamingo, Riu) y con algunas tarjetas de crédito (Visa y Mastercard) lo que les facilita ciertas financiaciones.

Poder de Negociación de los Clientes

Hay fuerte negociación de los clientes ya que existe una gran variedad de ofertas de ventas de viajes, venta de paquetes turísticos, pasajes y demás, por lo cual, los clientes podrían sustituir fácilmente los productos que ofrece Lozada por los que ofrece la competencia. Hoy en día, los clientes son más exigentes y piden rapidez y comodidad a la hora de efectuar una compra de un ticket de viaje, y agilidad a la hora de resolver los problemas que se puedan presentar, a pesar de esto, Lozada es elegida como marca y por contar con una atención más personalizada que en los casos de las ventas de viajes por compañías de venta *on line*.

Amenazas de Nuevos Participantes

Es alta la amenaza de nuevos participantes, sobre todo en plataformas digitales, que están en auge, las mismas, vienen creciendo hace años a nivel mundial, y este aumento progresivo ha provocado grandes cambios a la hora de realizar las compras de parte de los consumidores.

Amenazas de Productos Sustitutos

Alta fuerza de amenaza de productos sustitutos, ya que hay mucha oferta en diversas plataformas *web*, que poseen una gran cantidad de promociones y facilidades de pago, esto hace que la competencia sea intensa, y que el producto se pueda obtener fácilmente en otra empresa, a pesar de esto, Lozada es reconocida como marca dentro del país y cuenta con productos que la caracterizan.

FODA

A continuación un análisis de las características internas y la situación externa de la organización

Fortalezas

Equipo humano de trabajo, el posicionamiento de la marca en el país y cuenta con una red de franquicias bastante posicionada a lo largo del territorio argentino.

Oportunidades

El turismo se ha ido adoptando como una estrategia de desarrollo económico a nivel mundial, la industria se encuentra en crecimiento y esto es importante saber aprovecharlo. El desembarco de aerolíneas *low coast*, es otro punto a favor, ya que abre nuevas rutas en el territorio. Además, el posible lanzamiento de una segunda marca.

Debilidades

El modelo de negocio ha quedado obsoleto tecnológicamente (los sistemas de información *offline*). Además, se ha detectado una falta de seguimiento hacia las franquicias que se han concedido en el país, falta de experiencia en tecnología y falta de alternativas de financiación.

Amenazas

Tienen que ver con el avance tecnológico. Los nuevos competidores y han crecido agresivamente con el correr de los años, esto ha afectado a las agencias de viajes con oficinas físicas en todo el mundo, es así como los productos turísticos que se venden a través de internet han puesto en entredicho la continuidad del modelo de distribución tradicional (Muresan Rosca, 2019).

Sería interesante que, en base a las inversiones tecnológicas que debe hacer la empresa Lozada Viajes, se trabaje sobre la comunicación interna de la organización para lograr que los trabajadores tengan una buena asimilación con respecto a los cambios digitales que se necesitan. También, ayudará a fomentar la motivación, el compromiso, la participación y el sentimiento de pertenencia de los empleados. Además, es fundamental que todos los trabajadores cuenten con mensajes simples de entender, que todos estén informados y alineados hacia los mismos objetivos. Esto, sin dudas, provocará un crecimiento de la compañía. Al mismo tiempo, resultaría sugerente, observar y detectar las necesidades específicas de desarrollo que necesitarán los empleados y en relación a esto, realizar una planificación de capacitaciones.

Según lo que se ha podido observar con las herramientas de análisis, está claro que Lozada Viajes no está pasando por un buen momento, todo el contexto que la rodea hace que su estabilidad de a poco se desmorone. Está fuertemente presionada por el rápido desarrollo de la competencia con plataformas digitales que han revolucionado el mercado de venta de viajes y se encuentran en pleno crecimiento. Por otro lado, es interesante destacar que la empresa tiene a favor la cantidad de años de experiencia en el mercado y una de las principales fortalezas con la que cuenta Lozada es el equipo humano que posee. Por lo que será fundamental evaluar estrategias y competencias a desarrollar para que el grupo de trabajo de la organización logre enfrentar el momento de crisis. Asimismo, es importante destacar que el plan que se desarrolle debe ser acorde al contexto sanitario que se atraviesa mundialmente. Por otro lado, se ha detectado el fuerte poder de negociación que manejan los clientes, debido a la gran variedad de ofertas que poseen, por lo que será conveniente realizar acciones que mejoren y amplifiquen la experiencia de compra. Se deberá idear un plan con el que se logre gestionar el cambio y una eficiente adaptación al nuevo entorno en el que se ve sumergido Lozada viajes.

Marco teórico

En este apartado se desarrollarán varios conceptos, el primero será el de Comunicación Interna y la relación de ésta con los cambios que se producen dentro de una organización. Conectándose así, con otra idea interesante que es la de Omnicanalidad, vinculada a modificaciones estratégicas en el ámbito tecnológico y digital. También, se abordará la noción de Liderazgo Coach, importante a la hora del acompañamiento y las transiciones dentro de la empresa.

Comunicación Interna

En primer lugar, se presentará una definición a cargo de Bermúdez Rus (2016):

La comunicación se refiere a un proceso de interacción mediante el cual las personas intercambian información: es la correspondencia entre dos o más personas y la transmisión de señales mediante un código común entre emisores, receptores y viceversa. Esa comunicación se traslada a las organizaciones en donde se convierte en un elemento transversal en el que participan y se entrelazan cada uno de los miembros. (p.6).

Además, es interesante observar como la Comunicación Interna debe irse actualizando y cambiando de herramientas a medida que pasan los años, “La gestión de la comunicación interna debe responder al mundo actual cambiante y competitivo con un nivel de comunicación sistémica, interactiva, capaz de escuchar a sus colaboradores buscando transmitir igualdad y sensaciones que motiven a comunicar e interrelacionarse” (Charry Condor, 2017, p. 6). Asimismo, la Comunicación Interna, resulta imprescindible en la organización, más aun cuando las situaciones son adversas, la información es necesaria para que no haya malinterpretaciones entre los trabajadores (Bustínduy, 2010).

Omnicanalidad

Se partirá con una definición de Omnicanalidad por parte de dos autores españoles donde la definen con claridad “Este concepto se basa en la integración de distintos medios de contacto con el fin de crear caminos interrelacionados para que un cliente pueda establecer una comunicación única y continua” (Canabal, Matteucci, 2018, p. 16). Por otro lado, otros autores, también españoles, destacan la importancia de la omnicanalidad hoy en día, focalizando en los consumidores “Además de utilizar una única estrategia en todos los canales, permite que los clientes cambien de canal libremente en el momento que lo deseen a lo largo de todo el proceso de compra” (Acquila Natale, Iglesias Pradas, Chaparro Peláez, 2018, p. 91).

Asimismo, otro punto de vista sugerente, es el de Oscar Mallaina García (2017), donde habla acerca de lo que exige el consumidor con respecto a la Omnicanalidad:

Con la omnicanalidad aparece la necesidad de las empresas de comunicarse con un cliente interconectado, con gran información coordinada y complementaria e inmediatez. Los consumidores actualmente tienen gran cantidad de información por la que llegan a través de numerosos soportes como son los ordenadores cada vez más prácticos, refiriéndonos a los portátiles, además de las tabletas, los teléfonos móviles, y prendas como relojes tecnológicos. Teniendo al alcance todos estos dispositivos, los usuarios piden una comunicación con la distribución que integre todos estos canales. (p. 253).

Liderazgo Coaching

En cuanto al Liderazgo con orientación en Coaching es definida como “Una metodología innovadora que apoya a los líderes, con nuevas habilidades frente a sus empleados para así poder desarrollar nuevo potencial en cada uno de ellos y crear una nueva cultura basada en acompañamiento y retroalimentación” (Castro Blanco, 2016, p. 6). Se atribuye la necesidad de realizar un Liderazgo Coaching a los cambios laborales de los últimos años y que repercuten sobre las estrategias, los objetivos y sobre los

trabajadores de la empresa (Abarca, 2013). Además, el Liderazgo Coach sirve para facilitar nuevos abordajes y perspectivas, que se traduzcan en una mejor acción y resultados positivos (Aranda, 2013).

Para concluir, se puede observar la relación que presentan los conceptos que han sido destacados, la importancia de gestionar correctamente la Comunicación Interna en la empresa y lo beneficiosa que es para los trabajadores cuando está bien implementada, sobre todo, a la hora de realizar modificaciones estratégicas, como sería el caso de ejecutar actualizaciones Omnicanales y también, de desarrollar un adecuado Liderazgo Coach para conducir acertadamente a los empleados en esos momentos de cambios.

Diagnóstico y Discusión

El problema que se ha detectado en Lozada Viajes es que el modelo de ventas usado, ha quedado anticuado para los tiempos que corren por lo que se deberán realizar actualizaciones y capacitaciones para poder permanecer en el mercado. Como se ha podido observar, en el análisis de las herramientas diagnósticas, hay un fuerte crecimiento del área tecnológica dentro del país y a nivel mundial (ver Pestel p. 8) y hay una intensa rivalidad entre competidores (ver Porter p. 9). Además, la principal amenaza de la organización es el rápido crecimiento de la competencia que cuentan con plataformas *on line* (ver Foda p. 11). Hoy en día, los clientes exigen otro tipo de método de compra, omnicanal, por lo que será fundamental que los trabajadores puedan transitar bien los cambios de estrategias para que la organización pueda seguir liderando el mercado de ventas de viajes.

Lozada Viajes deberá realizar actualizaciones en el ámbito tecnológico y digital, ya que es una exigencia de los consumidores hoy en día, piden que se simplifiquen los procesos de compra, que la información de la empresa sea fluida y no se convierta en un proceso engorroso. Además, demandan que la empresa brinde soluciones prácticas ante cualquier inconveniente que pueda surgir. Para que esto suceda, las distintas áreas deben tener una comunicación coordinada y fluida. Será fundamental, que los empleados se puedan adaptar a las modificaciones, para esto, todos deberán contar con la información necesaria sobre los cambios estratégicos que se realicen. Al cambiar la estrategia de venta, se genera un cambio cultural dentro de la empresa, por lo que se debe acompañar a los empleados con liderazgos que estén dirigidos a motivarlos, que haya una participación activa y que todos en la empresa cuenten con la información que necesiten. Entonces, con esto se lograría que los trabajadores puedan reaccionar bien a los cambios que se implementen y los clientes se sientan satisfechos con las modificaciones.

En conclusión, y teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se deberá desarrollar un Plan de Comunicación Interna, que esté focalizado en la ambientación de los empleados a la estrategia Omnicanal que se implementará en la empresa, ésta resultará necesaria para que Lozada Viajes pueda hacerle frente a la competencia. Por lo tanto, será clave que el Plan de Comunicación Interna brinde las herramientas necesarias a los trabajadores y esté acompañado con capacitaciones en Liderazgo Coach

hacia gerentes, jefes y responsables de áreas, para desarrollar fortalezas, talentos, y así lograr una adaptación más amena por parte de los empleados. Además, con la ejecución de este plan se generará un impacto positivo dentro de la compañía, ya que está orientado a cubrir las necesidades, y al fomentar el aprendizaje y la expansión de habilidades, los trabajadores podrán contar con las aptitudes que exige el negocio hoy en día, logrando así el cumplimiento de objetivos y un incremento en la productividad de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo General

- Implementar un plan de comunicación interna y de liderazgo coach en la firma Lozada Viajes, enfocado en difundir e impulsar la aplicación de una estrategia omnicanal que provoque el incremento de la productividad de la empresa.

Objetivos Específicos

- Realizar un mejoramiento de la comunicación interna de la empresa mediante una modernización de herramientas como videoconferencias, *newsletter*, aplicaciones informáticas y móviles, que fomenten la participación y unión de los trabajadores para afrontar la crisis que transita la empresa.
- Capacitar al equipo de ventas y al área de comunicación y marketing en omnicanalidad.
- Capacitar a los responsables de áreas, jefes y gerentes en liderazgo coach.

Alcance

Límite Geográfico: El plan se realizará en la casa central de Lozada Viajes, ubicada en la provincia de Córdoba, Juan Antonio Lavalleja 785.

Límite Temporal: La implementación está pensada para comenzar en marzo del 2021 y durará 5 meses, finalizando así, en julio del 2021.

Límite de Contenido: Se abordarán temas relacionados a comunicación interna, omnicanalidad y liderazgo coach.

Limitaciones: La implementación del plan se ve afectada por el contexto actual de pandemia, es por esto que todas las acciones se realizarán de manera virtual para

evitar aglomeraciones, la propagación del virus y respetar el protocolo de distanciamiento.

Acciones

Plan de mejoramiento de Comunicación Interna

Se propone ampliar la comunicación entre los distintos sectores de la empresa, incorporando la tecnología y realizando actualizaciones acordes al contexto actual, ya que teniendo una adecuada comunicación interna se podrán lograr los objetivos, aumentar el compromiso, mejorar el intercambio de información, promover la participación y será importante para poder anunciar los cambios estratégicos omnicanal. Gestionando una correcta comunicación se podrán ver las reacciones frente a los cambios, guiarlos correctamente en la adaptación, generando así resultados positivos. Cuando se realizan alteraciones de estrategia en una organización para adaptarse a una crisis, repercute en el clima laboral y la cultura de la firma, por lo que realizar acciones que fortalezcan los vínculos laborales será favorable para que puedan trabajar eficazmente.

Esta actividad estará a cargo del personal de Recursos Humanos de la empresa, partiendo por un cuestionario de clima organizacional dirigido a todos los empleados de las distintas áreas de Lozada Viajes (ver anexo 1). Luego, se harán videoconferencias 1 vez por semana, serán reuniones virtuales, donde se hablará e informará a cerca de los cambios y los nuevos procedimientos, se podrán recibir las opiniones de los trabajadores, generando así un *feedback* y una cercanía entre los distintos puestos jerárquicos, fomentando también, el sentido de pertenencia de los trabajadores y un aumento del compromiso en sus tareas. También, se crearán *Newsletter*, con noticias oficiales, se enviarán vía *e – mail* a todas las áreas de la organización, los mensajes deben ser sencillos de comprender para todos los trabajadores y deben estar diseñados para captar la atención de ellos, es por esto que se utilizará una aplicación con diferentes herramientas, como plantillas, programación de los envíos, diferentes diseños y demás, para simplificar la creación y distribución de los *e - mail*. Además, se armarán grupos de *Whats App*, integrados por los empleados, donde se emitirán novedades sobre la empresa, al ser una herramienta de comunicación bastante fluida e informal, ayudará a fomentar el espíritu de equipo y fortalecer los vínculos entre los trabajadores, es importante dejar en claro los horarios de uso y los contenidos que se enviarán, solo

deben estar relacionados a la empresa. Por último, se colocarán buzones de sugerencias anónimos (físico para los trabajadores que se encuentran trabajando desde la oficina y virtual para los que realizan *home office*), resulta de mucha utilidad para obtener opiniones, distintas ideas y hará que los empleados se sientan valorados y activos con sus propuestas.

Recursos involucrados:

- Profesionales de RR HH de la empresa.
- Soporte de internet existente en la empresa.
- Computadoras que la empresa posee.
- App “*Your Mailling List Provider*” para creación de *Newsletter*”, US\$ 30 por mes.
- App “*QuestionPro*” para buzón de sugerencias *on line*, gratuito.
- Buzón de acrílico, \$2.800.
- Predisposición de todos los trabajadores involucrados.

Total: \$7.765

Marco de tiempo: esta acción se realizará durante 2 meses.

Capacitación en Omnicanalidad

Esta capacitación proporcionará las herramientas y conocimientos necesarios a los trabajadores de las áreas involucradas para gestionar correctamente la estrategia omnicanal, mediante una integración de canales. Logrando brindar una mejor experiencia de compra al cliente, generando así un aumento de ventas y un perfeccionamiento del servicio brindado por la empresa Lozada Viajes. Contar con una estrategia omnicanal es necesario hoy en día para lograr el éxito y satisfacer las necesidades de los usuarios. De esta forma los trabajadores adquirirán las habilidades necesarias generando que la organización pueda adaptarse al contexto y hacerle frente a la competencia.

Se contratará personal idóneo para la capacitación, el objetivo será mejorar la estrategia de negocio, conocer las herramientas que apoyan la omnicanalidad, comprender las metodologías y distintas prácticas de implementación en la estrategia de

canales, la vinculación de los canales físicos y digitales, regulación del mensaje de la organización en los distintos canales (ver anexo 2), de esta forma se logrará perfeccionar la experiencia de compra del comprador. La capacitación se realizará *on line*, debido al contexto de pandemia que se está atravesando, estará dirigida a todo el equipo de venta de la empresa, al área de marketing y comunicación, ya que es importante que haya una eficiente articulación de estos sectores para que la estrategia sea exitosa. Los empleados podrán acceder a la capacitación a través de las computadoras que dispone la firma, y se les enviará un manual con toda las instrucciones e informaciones sobre la capacitación, para que puedan consultarlo en cualquier momento. Las temáticas serán, cambios en el consumidor, nuevas necesidades del cliente, objetivos de estrategia omnicanal, diseño de estrategia omnicanal, herramientas necesarias en el punto de venta, logística y gestión de mensajes, desafíos de la implementación de la omnicanalidad y beneficios de omnicanalidad.

Recursos involucrados:

- Contratación de profesional externo, \$50.000.
- Soporte digital existente para acceder a la capacitación.
- Computadoras que la empresa posee.
- Manual de capacitación.
- Predisposición de las áreas involucradas.

Total: \$50.000.

Marco de tiempo: esta actividad se realizara 2 horas por semana, durante 4 semanas.

Capacitación en Liderazgo Coach

Se propone esta capacitación para brindar las herramientas necesarias para potenciar a los trabajadores y fomentar un entrenamiento de la mejora continua desde el rol de liderazgo, fortalecer la autoconfianza, aumentar la responsabilidad, mejorar el rendimiento, aprender a superar situaciones de *stress* y presiones, manejo de conflictos, desarrollo de habilidades y será importante para dirigir a los empleados frente a los cambios estratégicos. El liderazgo *coach* es esencial para conducir un equipo de trabajo

y que se logren los resultados deseados, pero además es elemental para sobrellevar los momentos de crisis y contextos complicados como el que transita la empresa Lozada Viajes.

Se contratará una consultora externa internacional para brindar la capacitación que será *on line* (ver anexo 3), la misma, está avalada por la ICF (*Internacional Coach Federation*) lo que brindará mayor reconocimiento y calidad. Una vez finalizada la formación se enviarán las certificaciones correspondientes. La capacitación estará dirigida hacia los responsables de áreas, jefes y gerentes de Lozada Viajes, el objetivo será identificar distintos tipos de liderazgo, el manejo de técnicas y herramientas para el trabajo en equipo, el desarrollo y la motivación, el mejoramiento del vínculo profesional y la puesta en práctica las herramientas *coaching* para estimular el crecimiento de los trabajadores como líderes. Se enviará el material de estudio vía *on line*, con el contenido de todos los módulos que la forman. El eje temático será, gestión de compromiso, competencias e inteligencia emocional del liderazgo, liderar al equipo desde lenguaje responsable y escucha comprensiva, comunicación efectiva, coherencia y credibilidad del líder, gestión motivacional, trabajo en equipo y *coaching*, gestión de resultados y liderazgo remoto y virtual. El liderazgo *coaching* será indispensable para llevar a cabo el plan de implementación, ya que ayudara a consolidar y crecer a Lozada Viajes. En momentos de crisis y cambios es importante contar con líderes que sepan gestionarlo, que cuenten con las competencias acordes a la necesidad que atraviesa la empresa, que sean transparentes y fomenten la comunicación permanente entre el equipo de trabajo.

Recursos involucrados:

- Contratación de consultoría externa internacional “*Líder-haz-GO*”, \$750.000.
- Soporte digital existente para acceder a la capacitación.
- Computadoras que la empresa posee.
- Manual de capacitación.
- Predisposición de trabajadores involucrados.

Total: \$750.000.

Marco de tiempo: esta actividad se realizará 2 horas por semana, durante 6 semanas.

Marco de tiempo para la implementación

Diagrama de Gantt

TIEMPO DE DURACIÓN																				
Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Cuestionario clima organizacional	■																			
Plan de Comunicación Interna	■	■	■	■	■	■	■	■												
Capacitación de Omnicanalidad									■	■	■	■								
Capacitación En Liderazgo Coach													■	■	■	■	■	■		
Seguimiento																			■	■

Evaluación del impacto de la implementación (ROI)

Se calculó el retorno de la inversión (ROI) para verificar que el plan presentado sea viable para la organización, y el resultado fue positivo. Para realizar este cálculo se utilizó el beneficio que se obtendrá y el costo de la propuesta total (costo de todas las acciones + honorarios). Para el beneficio se tomó el resultado neto del ejercicio 2018 (\$ 22.792.452,07) actualizado a octubre del 2020 -a razón de un 53,83% en el 2019 y un 22,29% en 2020- según coeficiente indicado por la Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (\$42. 877.138.29) y se estimó un 10% de incremento (\$ 4.287.713,83) del resultado neto del próximo ejercicio (2021) por optimización de la productividad.

COSTO DE LA PROPUESTA	
Plan de Comunicación Interna	\$7.765
Capacitación en Omnicanalidad	\$50.000
Capacitación en Liderazgo Coach	\$750.000
Honorarios	\$200.000
TOTAL	\$1.007.765

$$\text{ROI} = \frac{4.287.713,83 - 1.007.765,00}{1.007.765,00} \times 100 = 325 \%$$

De este modo, según el resultado obtenido del ROI, se espera que con la implementación del plan la organización obtenga un beneficio del 325 %, es decir cada \$100 invertidos se obtiene un beneficio de \$325. Es importante destacar que con la capacitación de los recursos humanos de la organización y el desarrollo de sus habilidades se logra trabajar con mayor eficacia y eficiencia generando así, un incremento en la productividad de la empresa.

Conclusiones

En primer lugar, ha quedado demostrado que la comunicación interna es necesaria en Lozada Viajes para gestionar el plan de cambio organizacional, al poner en práctica una estrategia omnicanal la comunicación es conveniente para aclimatar a los trabajadores, fomentar los lazos y superar la crisis en la que se ven inmersos. En efecto, se formuló un Plan de Comunicación Interna y de liderazgo coach enfocado en difundir e impulsar la aplicación de una estrategia omnicanal que provoque el incremento de la productividad y superación de dicha crisis. Por lo tanto, es necesario reinventarse, el apogeo de las ventas *on line* ataca a los modelos clásicos, es por esto que para mantenerse liderando y que la nueva estrategia funcione correctamente, es fundamental que los trabajadores de la empresa comprendan adecuadamente las nuevas formas de trabajo y se les brinden las herramientas e información que van a necesitar, a fin de que el equipo de trabajo realice sus tareas con motivación, tengan buen desempeño y puedan cumplir las metas organizacionales. Este reporte de caso resulto valioso para obtener una mirada integral sobre el aporte del área de recursos humanos en las organizaciones.

Recomendaciones

Las sugerencias que se realizarán son con el objetivo de que la organización siga creciendo y mejorando continuamente en el área de recursos humanos.

Primero, se deberán establecer protocolos y criterios acordes a la situación actual de la pandemia por covid - 19 que permita que los trabajadores desarrollen sus funciones en un ambiente seguro, disminuyendo así el riesgo de contagio.

Asimismo, se recomendará verificar si se necesitan nuevos puestos de trabajo con la implementación de la estrategia omnicanal, y si es así, se deberá realizar un reclutamiento y una selección para cubrirlos efectivamente.

Por otra parte, se aconseja una planificación de desarrollo profesional para los empleados, con la intención de que cuenten con capacitaciones permanentes que permitan el desarrollo de habilidades y competencias.

Por último, y no menos importante, se recomienda realizar capacitaciones en omnicanalidad mediante el campus virtual que posee Lozada Viajes para las franquicias que dispone la marca alrededor de todo el país.

Bibliografía

- Abarca. (2013). *El líder como Coach*. Chile. El Mercurio Aguilar.
- Acquila Natale, Iglesias Pradas, Chaparro Peláez. (2018). Omnicanalidad en el sector de la ropa: Una nueva revolución digital. Recuperado de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Aranda. (2013). *Emociones Capacitantes*. España. Rasche.
- Bermúdez Rus. (2016). *La Comunicación Interna en las Organizaciones* (Tesis de maestría). Icade Business School, España. Recuperada de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Bustínduy (2010). *La Comunicación Interna en las Organizaciones 2.0*. España. Editorial UOC.
- Canabal, Matteucci. (2018). *La importancia de la omnicanalidad en las grandes empresas* (Tesis de grado). Universidad Nacional de San Martín. Argentina. Recuperada de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Castro Blanco. (2016). *El Coaching y el Liderazgo en las Organizaciones* (Tesis de grado). Universidad Nuestra Señora del Rosario. Bogotá. Recuperada de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Charry Condor. (2017). *Gestión de la Comunicación Interna y su relación con el Clima Organizacional* (Tesis de grado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú. Recuperada de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>
- Dominici. (2016). La importancia del Coaching en las PYMES como Factor Estratégico de cambio. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*,

volumen 38, 137-145. Recuperado de [Recuperado de https://scholar.google.es/schhp?hl=es](https://scholar.google.es/schhp?hl=es)

Hewitt. (2016). *Tendencias globales del compromiso de los empleados*. Recuperado de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Mallaina García (2017). *La Comunicación Comercial en la distribución minorista y la nueva Estrategia Omnicanal* (Tesis doctoral). Universidad Complutense. España. Recuperada de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Muresan Rosca. (2019). *Ganadores y Perdedores con el cambio de estrategias de Negocio Turístico*. (Tesis de grado). Universidad Illes Balears. España. Recuperado de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Oyarvide Ramírez, Reyes Sarria, Montañó Colorado. (2017). La Comunicación Interna como herramienta indispensable de la administración de empresas, *Revista Científica El Dominio de la Ciencia*, volumen 3, 296-309. Recuperado de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Ramírez Rojas. (2017). *Procedimiento para la elaboración de Análisis foda como una herramienta de Planificación Estratégica para las empresas*. Recuperado de <https://scholar.google.es/schhp?hl=es>

Anexos

Anexo 1, encuesta de Clima Organizacional

Haga una cruz en la casilla escogida. Teniendo en cuenta la escala del 1 al 5:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

De antemano le ofrecemos nuestro sincero agradecimiento por su cooperación.

No	Indicadores y variables	1	2	3	4	5
1	La Organización cuenta con suministradores que garantizan la materia prima adecuada para los servicios.					
2	Los dirigentes son la inspiración para nuestro trabajo.					
3	En el área todos trabajan con dedicación y entusiasmo.					
4	El personal del área es competente para el desempeño del puesto.					
5	Los trabajadores suelen compartir en las actividades dentro y fuera del trabajo.					
6	La Organización cuenta con tecnología de avanzada (edificación, equipamiento, materiales de trabajo, etc) que aseguran el éxito de los servicios.					
7	El trato del jefe de mi área es respetuoso y positivo con los subordinados.					
8	Se ofrecen variedad de reconocimientos que estimulan el esfuerzo en el trabajo.					
9	Los trabajadores desean promover de puesto de trabajo.					
10	Predomina un ambiente de grupo y de fraternidad.					
11	Los trabajadores pueden expresar a los directivos lo que piensan con sinceridad.					
12	Se cuenta con normas y procedimientos de trabajo que garantizan el desempeño exitoso en el puesto.					
13	El jefe orienta y controla con tenacidad las tareas o actividades a realizar.					
14	El local donde trabajamos está bien ambientado (iluminación, ventilación, higiene, etc).					
15	Los desacuerdos entre los miembros del equipo se discuten adecuadamente.					
16	Se establecen adecuadas relaciones interdepartamentales.					
17	Existe un reglamento que orienta el cumplimiento de la disciplina en el trabajo.					
18	Se le pueden realizar críticas al jefe, pues las acepta y trata de superarlas.					

Anexo 2, Capacitación en Omnicanalidad



Omnicanalidad: consiste en la *integración de todos los canales existentes de una empresa*, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación o una compra, por una vía pueda continuarla por otra.

Omnicanalidad: ya no vale solamente con tener múltiples y muy variados canales; ahora, la estrategia Multicanal pierde su eficiencia si todos ellos no están **conectados entre sí**, de manera que todos se interrelacionen, ofreciéndole al cliente una experiencia única y personalizada.



Anexo 3, Capacitación en Liderazgo Coach

(+34) 91 431 11 62 info@lider-haz-go.com

Lider-haz-GO!
COACHING PARA RESULTADOS

UN COACH NO NACE
se nace

IFÓRMATE
COMO **COACH!**

**Escuela de
Coaching**



(+34) 91 431 11 62 info@lider-haz-go.com

Lider-haz-GO!
COACHING PARA RESULTADOS

Trabajamos con las empresas para construir entornos saludables y de alto rendimiento mediante soluciones a medida de formación, coaching y diseño e implementación de programas en distintas líneas de desarrollo, como la comunicación, la responsabilidad, la gestión del cambio, el liderazgo, la transformación digital, la gestión de equipos y el mentoring.