



Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Grado

Propuesta de Plan de Comunicación Interna y formación de líderes coach en Lozada Viajes

Alumna: Moro, Camila.

DNI: 42.387.945.

Legajo: RHU02681.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos.

Tutor: Muller, Germán Federico.

Córdoba, 2022.

Agradecimientos

A mi familia, por haber sido la fuerza y el sostén que necesitaba en los momentos más importantes de mi vida.

A mis amigos/as de toda la vida, por haberme acompañado con sus palabras de aliento y motivación.

A mis compañeros/as que conocí en la universidad por haberme ayudado y acompañado a lo largo de todo este recorrido. Sin dudas, gran parte del disfrute de la carrera se lo debo al buen vínculo que generamos.

Al profesor Germán Federico Muller, por su predisposición, su ayuda constante y, sobre todo, su vocación de enseñanza. Su acompañamiento fue fundamental para lograr el desarrollo del Seminario Final con mucho entusiasmo y orgullo.

A la Universidad Siglo 21, por brindarme las herramientas para poder llevar adelante la carrera Lic. en Gestión de Recursos Humanos de manera exitosa.

A Globant y a Rooftop, por haberme dado la oportunidad de insertarme en el mundo laboral y permitirme poner en práctica todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

A todos ellos/as, ¡Gracias!

Resumen

La comunicación interna es un eslabón fundamental en el desarrollo de las organizaciones. En el presente reporte de caso, se tomó a la empresa Lozada Viajes como eje principal al abordaje.

El contexto actual, desafía a la empresa a transformarse generando grandes cambios que podrán hacer la diferencia. Desde incluir nuevas herramientas tecnológicas en su trabajo diario hasta mejorar la gestión de sus franquicias.

A lo largo del desarrollo del trabajo, se hace hincapié en la importancia de fortalecer el proceso de comunicación interna de Lozada, al mismo tiempo que se realiza una formación en líderes coach tanto de mandos medios como de gerentes.

Para acompañar a los cambios de Lozada, se propuso un plan de implementación basado en un objetivo general y tres objetivos específicos orientados a reforzar la comunicación interna y lograr que se genere un sentido de pertenencia en los públicos internos respecto a la organización.

Abstract

Internal communication is a fundamental link in organizational development. In the present case report, the company Lozada Viajes was taken as the main axis for the approach.

The current context challenges the company to transform itself, generating huge changes that can make a difference, from including new technological tools in their daily work to improving their franchise management.

Throughout the development of the work, emphasis is placed on the importance of strengthening Lozada's internal communication process, at the same time as leadership coach training is carried out for both middle managers and managers.

Accompanying Lozada's changes, an implementation plan was proposed based on a general objective and three specific objectives aimed at reinforcing internal communication and generating a sense of belonging in internal audiences with respect to the organization.

Keywords: Communication, Internal Communication, Leadership Coach, Internal Public Relations and Organizations.

Índice

Agradecimientos.....	pág 2
Resumen.....	pág. 3
Abstract.....	pág. 3
Introducción.....	pág. 7
Análisis de situación.....	pág. 10
Análisis PESTEL.....	pág. 11
Factor Político.....	pág. 12
Factor Económico.....	pág. 12
Factor Social.....	pág. 13
Factor Tecnológico.....	pág. 14
Factor Ecológico.....	pág. 14
Factor Legal.....	pág. 15
Diagnóstico Organizacional.....	pág. 15
Análisis FODA.....	pág 15
Fortalezas.....	pág. 16
Amenazas.....	pág. 16
Debilidades.....	pág. 17
Oportunidades.....	pág. 17

Marco Teórico.....	pág. 21
Diagnóstico y Discusión.....	pág. 24
Plan de Implementación.....	pág. 26
Objetivo general.....	pág. 26
Objetivos específicos.....	pág. 26
Programa 1.....	pág. 26
Programa 2.....	pág. 29
Programa 3.....	pág. 31
Programa 4.....	pág. 33
Diagrama de Gantt.....	pág. 36
Presupuesto.....	pág. 36
Conclusiones y Recomendaciones.....	pág. 37
Referencias.....	pág. 38
Anexos.....	pág. 41

Introducción

Marco de referencia institucional

El presente trabajo se desarrolló en base a la agencia Lozada Viajes, con el propósito de mejorar su participación en el mercado actual, a través de la aplicación de un Plan de Comunicación Interna acompañado de una formación de líderes coach para todos los responsables de áreas, jefes y gerentes.

Lozada Viajes es una empresa que comenzó su desarrollo en el año 1987 como un emprendimiento familiar, el cual se fue expandiendo hasta llegar a convertirse en la red de franquicias de agencias de viajes más grande de la Argentina. Cuenta con 30 años de trayectoria y 80 puntos de venta en 11 provincias, siendo Córdoba la sede central.

A su vez, además de las franquicias, cuenta con otras dos unidades de negocio importantes: la venta online y un tour operador con productos propios.

Se distingue por un estilo de gestión innovadora siendo un lugar para el desarrollo humano que fomenta un ambiente inspirador logrando así, diferenciarse de la competencia.

Una de las características principales que busca pregonar la organización es su propósito como profesionales, el cual es cumplir los sueños de sus clientes brindándoles a través de una atención personalizada, servicios de calidad y financiación exclusivos que satisfagan sus expectativas.

A su vez, posee una Visión, Misión y Valores concretamente estipulados que les permite tener coherencia tanto en su estilo comunicativo como en su accionar.

Cuenta también, con un modelo de negocio en expansión, buscando la excelencia en todos los niveles, tanto internos como externos.

En todas las organizaciones, la comunicación es un factor indispensable. Tal como afirma Alejandro Formanchuk (2010) la comunicación interna es la cultura corporativa que está en constante movimiento. Por eso, es tan importante la relación que cualquier organización establezca con sus colaboradores internos, ya que son ellos los primeros en generar un sentimiento de pertenencia hacia la cultura.

Breve descripción de la problemática

Luego de la realización de un minucioso análisis con información obtenida desde la organización y desde el análisis externo, realizado desde la perspectiva estratégica, se encontraron aspectos a mejorar y fallas en los sistemas. Se evidenció que Lozada Viajes cuenta con una problemática central que se expone a toda su estructura organizativa, la ausencia de gestión de la comunicación interna y la informalidad en los métodos y procesos de recursos humanos.

Desde el área de Recursos Humanos (y otras áreas complementarias, como por ej. Comunicación), se podrán realizar acciones para despertar formas innovadoras en la gestión de la comunicación. Así, se logrará acompañar el crecimiento de la compañía al mismo tiempo que se mantiene la identidad empresarial.

La importancia de gestionar de manera efectiva la comunicación interna radica en generar y mantener un ambiente laboral con actores internos motivados y satisfechos, para que esto pueda impactar también en la imagen corporativa de Lozada Viajes.

Es importante destacar que, los procesos y metodologías que se utilizarán para mejorar el plan de comunicación de la empresa, son adaptados a la misma teniendo en cuenta su cultura, historia y por supuesto, el contexto en el que está incierta.

Con el objetivo de identificar las causas de los problemas comunicacionales actuales, se realizó una investigación, se estudió y se analizó sus resultados. De esta manera, se pudo obtener información valiosa y confiable para luego, elaborar una propuesta de planificación acorde a la necesidad de la empresa.

Antecedentes

Tal como lo afirma Lojo (2011) la comunicación interna es aquella que se dirige a los empleados de la organización, quienes reciben el nombre de Públicos Internos. El objetivo principal es dirigir la Cultura Organizacional para cumplir los propósitos que la misma se propone. Por eso, es tan importante que se gestione de manera eficaz, que se involucre

también a los empleados y que se genere el clima de trabajo adecuado para lograr mejorar la productividad.

Resulta indispensable incorporar a la tecnología para el cumplimiento de estos objetivos que la organización se propone.

Esto es así, ya que los avances tecnológicos son una oportunidad para mejorar la comunicación dentro de la empresa. Es por eso, que las agencias de viajes tradicionales deberían hacer uso de Internet, como una herramienta para alcanzar sus objetivos. (Rodríguez Vázquez, Martínez-Fernández, Juanatey-Boga y Rodríguez Fernández, 2014).

Relevancia del caso

Año tras año, aumenta la necesidad de los turistas por recorrer lugares y conocer nuevos destinos. Es por eso, que el estudio de caso resulta fundamental, ya que las agencias de viajes tienen una gran responsabilidad a la hora de responder a esta demanda.

Lozada debe hacer hincapié principalmente en su Comunicación Interna, para luego lograr los objetivos organizacionales propuestos.

A su vez, en toda organización es indispensable que los fundadores puedan ser formadores de la cultura organizacional, ya que es a través de su rol, y el de los líderes, que se transmiten tanto los principios como los valores de la misma.

Cabe destacar, que Internet es la plataforma a través de la cual los clientes de Lozada Viajes se informan y compran viajes. Esto ha ido mutando en los últimos años logrando que esta plataforma, sea la más visitada y la de más fácil acceso para los clientes.

Tanto Lozada Viajes como las demás empresas de turismo, han tenido que adaptarse a las nuevas formas de comercialización. Por eso, es indispensable que todas puedan reinventarse y seguir comercializando sus servicios de la mejor manera posible, ya que es un rubro que mueve la economía y el mundo.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Para comenzar, es importante tener en cuenta el impacto del turismo no sólo en el desarrollo de la economía, sino también en el factor social y humanitario.

Lozada Viajes, es una empresa familiar, con una gran trayectoria dedicada al rubro del Turismo, cuyo objetivo es brindar excelencia en el servicio de viajes.

Desde sus propósitos organizacionales, establece que su Visión es ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina.

A través de su Misión, busca 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.

En cuanto a sus Valores, pretende generar relaciones asociativas, calidad, calidez, creatividad, integridad y maestría en el hacer. (Canvas, 2022).

Es importante destacar tanto su trayectoria como su modelo de gestión ya que fueron los factores que le permitieron adaptarse a contextos dinámicos y posicionarse fuertemente en el mercado alcanzando cada vez más clientes.

Sin embargo, al analizar la información brindada por la misma, se observa una ausencia de relaciones sólidas y duraderas con los colaboradores internos, como consecuencia de la falta de estrategias de comunicación. No obstante, se observa mayor foco en la comunicación externa.

También se puede detectar la falta de formación y capacitación de sus colaboradores internos, trayendo consigo como consecuencia la ausencia de transmisión del “Espíritu Lozada” que se pretende proyectar.

Además, está en evidencia la falta de descripción de procesos estratégicos ya que los empleados carecen de un plan de desarrollo profesional, generando en ellos una desmotivación.

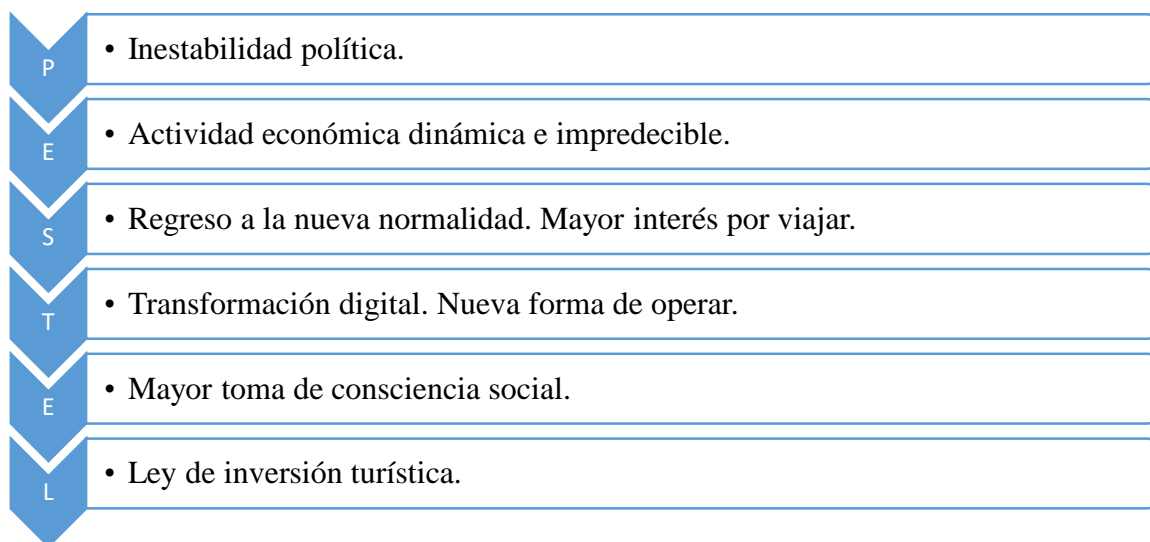
Si la organización pretende continuar con su proceso de evolución y desarrollo, necesitará seguir adaptándose a los cambios a través de la aplicación de estrategias, recursos, métodos y planes que los acompañen en su crecimiento.

Lozada Viajes debe contemplar la aplicación de una estrategia de Comunicación Interna con el objetivo de fortalecer su cultura y su identidad para poder transmitirla a sus colaboradores internos, logrando así, un mayor crecimiento y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional.

Tal como afirma Idalberto Chiavenato (2011) es indispensable inspirar a los colaboradores para trabajar en una situación común y hacia los mismos objetivos. Resulta fundamental que estén motivados para que puedan realizar acciones hacia la consecución de los mismos.

Análisis de contexto: PESTEL

Para realizar un análisis del macro entorno en el que se encuentra inmersa la empresa, se utilizará una herramienta denominada Pestel.



Factor Político

Argentina es un país que se destaca por su historia de inestabilidad política y económica, trayendo consigo fuertes fluctuaciones que afectan la calidad de vida de las personas.

Según las estadísticas del Indec, en el año 2020, debido al impacto de la pandemia de COVID-19, el país registró una baja del PIB del 9,9%. (Infobae, 23 de Marzo de 2021).¹

Debido a esta situación, se tuvieron que tomar medidas que cambiaron el panorama de proyección de las personas por completo.

El rubro del Turismo, se vio afectado desde un primer momento, ya que sufrió modificaciones y restricciones que acrecentaron la crisis ya existente. Por ejemplo, la Resolución n° 125/2020 la cual establece la atención al público exclusivamente por canales electrónicos para las agencias de viajes.

En cualquier análisis, es importante destacar al factor político como un regulador ya que puede generar tanto oportunidades como amenazas para nuestro día a día. Por este motivo, la comunicación rápida, eficiente y concreta a través de canales confiables es indispensable para transitar cualquier contexto político, como el actual.

Factor económico

Según lo afirmado por el ministro de Turismo y Deportes de la Nación, Matías Lammens, el turismo es uno de los grandes motores de la recuperación económica del país. (Infobae, 30 de Marzo de 2022).²

Sin embargo, la economía nacional cayó un 0,5% durante Enero de 2022, según el Estimador Mensual de la Actividad Económica. (Infobae, 29 de Marzo de 2022).³

¹ Infobae. 23 de Marzo de 2021. Recuperado el 21/04/2022. <https://tinyurl.com/2p8dmyvb>

² Infobae. 30 de Marzo de 2022. Recuperado el 22/04/2022. <https://tinyurl.com/3d4nsz4v>

³ Infobae. 29 de Marzo de 2022. Recuperado el 22/04/2022. <https://tinyurl.com/2p827ad3>

Pese a esto, a nivel nacional, el gobierno se encuentra en preparación del relanzamiento del programa PreViaje para el año 2023, ya que su primera y segunda edición tuvo un gran éxito en todo el país. (La Voz, 20 de Abril de 2022)⁴

Si bien esta medida podría ayudar a las empresas turísticas a seguir recuperándose de la crisis de COVID-19 y aumentar su productividad, por otro lado, a nivel internacional, el Directorio del Banco Central (BCRA) prohibió que los emisores de tarjetas de crédito financien en cuotas los viajes al exterior, incluyendo pasajes de vuelos y demás servicios turísticos. (Cronista, 26 de Noviembre de 2021).⁵

También, es importante destacar que este sector fue uno de los más afectados a nivel global por la pandemia debido a la disminución del poder adquisitivo de los consumidores y las restricciones generadas por el confinamiento sanitario.

Factor Social

Luego de haber transitado la cuarentena durante todo el año 2020 y gran parte del año 2021, los ciudadanos comenzaron a salir de sus casas para poder recuperar, de a poco, el disfrute y la adrenalina de poder viajar.

Los viajeros quieren recuperar el tiempo que perdieron. Es por eso que les da lo mismo el destino del viaje ya que lo único que quieren es irse de sus casas por un tiempo. (La Nación, 3 de Abril de 2022)⁶

Este regreso a la nueva normalidad, generó un cambio de mentalidad sobre todo en las generaciones más jóvenes, ya que se consolida la tendencia de comprar online, siendo esta la más eficiente y rápida para ellos.

⁴ La Voz. 20 de Abril de 2022. Recuperado el 22/04/2022.

⁵ Cronista. 26 de Noviembre de 2021. Recuperado el 22/04/2022.
<https://tinyurl.com/3mam4jma>

⁶ La Nación. 3 de Abril de 2022. Recuperado el 22/04/2022.
<https://tinyurl.com/2p97yvvd>

A su vez, tanto el avance como la innovación de la tecnología acrecientan el interés que tienen las personas por realizar viajes. Los millenials son un claro ejemplo de la necesidad de viajar y compartir experiencias.

Ahora bien, la gran tarea de las empresas turísticas en la actualidad, es el poder de la innovación. Deberán generar estrategias para responder a la demanda de los clientes que desean viajar. Para esto, será necesario conocer las preferencias de cada uno de ellos al momento de la compra.

Factor tecnológico

La transformación digital llegó a muchas empresas durante la pandemia, lo que agilizó los procesos internos y la toma de decisiones con el objetivo de buscar procedimientos más dinámicos y eficientes. (Infobae, 24 de Febrero de 2022).⁷

Tal como se mencionó anteriormente, existe un avance en la era digital generado como consecuencia de la crisis de COVID-19.

Todas las empresas, incluidas las del rubro del Turismo, se vieron obligadas a implementar estrategias y recursos tecnológicos para mejorar su proceso productivo y alcanzar mayor cantidad de clientes.

Es importante destacar, que esta nueva forma de operar llegó para quedarse, ya que encontraron en la prestación de servicios y actividades de manera remota, una forma más simple, menos costosa y más efectiva de continuar su desarrollo en el mercado.

Factor ecológico

En la actualidad, se puede identificar una mayor toma de consciencia social acerca de temas relacionados al medioambiente generando así, preocupación por la calidad de vida de las futuras generaciones.

Es indispensable tener en cuenta este factor en el sector turismo para que se pueda disfrutar del medioambiente cumpliendo con las normas correspondientes. Tal es así, que la

⁷ Infobae. 24 de Febrero de 2022. Recuperado el 22/04/2022. <https://tinyurl.com/ygy4v9r9>

ONU reconoció al ecoturismo como un recurso clave para poder ser sustentable y cuidar el medioambiente. (Infobae, 5 de Junio de 2019).⁸

A pesar de la consideración de las empresas de viajes como una de las más contaminantes, existen leyes nacionales que promueven el cuidado del medio ambiente, como, por ejemplo, la Ley 25.675 denominada “Ley General del Ambiente”.

Lozada Viajes cumple con esta Ley y con todos los requisitos ambientales, generando así una valoración positiva por parte de sus clientes, lo que le posibilita diferenciarse de la competencia.

Factor legal

Argentina busca atraer capital extranjero con una ley de inversión turística. Se trata de una ley de inversiones para las empresas que decidan radicarse en el país, y la concesión de créditos a tasas muy blandas.

El objetivo de esta ley turística es acelerar la llegada de las inversiones, lo que será muy potable no sólo para Argentina sino también para todos los países. (Infobae, 20 de Enero de 2022).⁹

El turismo en Argentina fue habilitado a partir del 1 de Noviembre de 2021 ya que, como afirmó el ministro de transporte de la Nación, Alexis Herrera, el país ya estaba preparado por las obras que se realizaron y la aplicación de la tecnología en los aeropuertos. (Infobae. 2 de Noviembre de 2021).¹⁰

A su vez, es importante destacar que la Lozada Viajes realiza un cumplimiento estricto de todas las leyes en los lugares donde operan, además de las normativas

⁸ Infobae. 5 de Junio de 2019. Recuperado el 22/04/2022.

<https://tinyurl.com/5bz7s6nd>

⁹ Infobae. 20 de Enero de 2022. Recuperado el 22/04/2022. <https://tinyurl.com/e5ac9h6a>

¹⁰ Infobae. 2 de Noviembre de 2021. Recuperado el 22/04/2022.

<https://tinyurl.com/2d5kd4u4>

correspondientes. A su vez, se adhiere a la norma internacional de calidad ISO 9001 y a las buenas prácticas de administración de empresas. (Canvas, 2022).

Diagnóstico Organizacional: Análisis FODA

Con el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional, se hizo uso de una herramienta denominada FODA, la cual incluye un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización en estudio.

FORTALEZAS

- ✓ Posicionamiento de la marca en el país, siendo reconocida tanto a nivel local como provincial.
- ✓ Trayectoria en el rubro.
- ✓ Precios competitivos frente a la competencia.
- ✓ Bajo índice de rotación de los empleados.
- ✓ Adaptación a situaciones dinámicas.
- ✓ Red sólida de Franquicias.
- ✓ Equipo humano.

AMENAZAS

- ✓ Falta de formación de líderes coach para cada una de sus franquicias.
- ✓ Falta de un plan estratégico de comunicación.
- ✓ Tecnología obsoleta, sistemas de información offline.
- ✓ Gestión de franquicias sin seguimiento.
- ✓ Falta de procesos concretos de desarrollo y promoción del personal.

OPORTUNIDADES

- ✓ Programa “PreViaje”.
- ✓ Omnicanalidad y comunicaciones digitales.
- ✓ Crecimiento de la industria.
- ✓ Crecimiento de la demanda del turismo post pandemia.
- ✓ Crecimiento del Campus Lozada para la comunidad.

DEBILIDADES

- ✓ Aumento del valor del dólar.
- ✓ Impuesto al turismo.
- ✓ Crecimiento acelerado por parte de la competencia online y medios digitales.
- ✓ Entorno y futuro incierto por la crisis de COVI-19.
- ✓ Aumento de la inflación.
- ✓ Inestabilidad económica en Argentina.
- ✓ Consumidores más exigentes y demandantes.
- ✓ Ausencia de planes de financiación para sus clientes.

En cuanto a una de sus fortalezas, Lozada cuenta con un gran posicionamiento de la marca en el país, logrando ser reconocida tanto a nivel local como provincial. Es un aspecto positivo a destacar ya que genera en sus clientes un sentimiento de confianza a la hora de elegir la empresa.

A su vez, una de las oportunidades que posee Lozada para el año 2022, es el lanzamiento del Programa PreViaje por parte del Ministerio de Turismo y Deportes. Esto, posibilitará que la empresa pueda seguir recuperándose de las consecuencias de la crisis de COVID-19 y mejore sus ingresos, generando así un aumento en su productividad.

Con respecto a sus debilidades, se puede observar la falta de un plan estratégico de comunicación, generando que la información brindada por la empresa no sea uniforme, tanto para sus colaboradores internos como al momento de gestionar sus franquicias.

El aumento del valor del dólar es considerado una de las amenazas más importantes para Lozada, ya que podría generar una disminución en la compra de viajes por parte de sus clientes, trayendo consigo, una baja en sus ingresos.

Justificación

Luego del profundo análisis realizado anteriormente, se observó que la empresa Lozada Viajes cuenta con aspectos positivos muy importantes para su desarrollo, tal como lo es su trayectoria y el posicionamiento de la misma en el mercado. Esto, genera una diferenciación de la empresa por parte de la competencia, logrando así, el cumplimiento de uno de los objetivos de Lozada para el año 2022.

Además, en cuanto a sus empleados, la empresa se destaca por buscar la excelencia, entrenándolos y capacitándolos constantemente. Sin embargo, necesita una formación de líderes coach para que puedan acompañar y guiar a los colaboradores hacia sus objetivos.

En relación a tecnología, se puede evidenciar un modelo tecnológico obsoleto, siendo necesaria su evolución para alcanzar un objetivo primordial para el 2022, la omnicanalidad. Este objetivo impulsará y fomentará que sus consumidores estén cada vez más conectados e informados, logrando así, una mejor comunicación.

A su vez, se puede detectar la ausencia de una comunicación interna unificada dentro de la empresa. Esto genera una problemática por la cantidad de franquicias que tiene la empresa, ya que no hay una estrategia uniforme al momento de tomar decisiones y comunicarlas.

Análisis específico según el profesional de la carrera

Como profesional de Recursos Humanos, luego de haber realizado un análisis de información, se encontraron puntos importantes que demuestran la necesidad de contar con diversas estrategias para el logro del éxito empresarial de la empresa Lozada Viajes.

En cuanto a su estructura, luego de haber analizado el organigrama de la empresa, se detectó que la empresa cuenta con un departamento de Recursos Humanos, sólo que no está abocado a actividades estratégicas como, por ejemplo, la gestión de la comunicación interna.

Es necesario resaltar en este análisis, la importancia de gestionar la comunicación como herramienta para alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que se

realiza una gestión del capital humano, fomentando tanto la colaboración como el trabajo asociativo.

En un país y un mundo que muestran escenarios cambiantes continuamente, la adaptación de las empresas y su comunicación interna son aspectos indispensables para el logro de un cambio cultural y como consecuencia, la transformación digital.

Existen muchas oportunidades que surgen en el área de la comunicación interna gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías, como, por ejemplo, la rapidez en la transmisión de la información. Sin embargo, como se puede observar en Lozada, no son cambios fáciles de adoptar dentro de las organizaciones.

Por este motivo, el coaching cobra una gran importancia al momento de tener una visión positiva frente al cambio. Este estilo de liderazgo es fundamental, ya que, de la capacidad de transmisión de los líderes, depende en gran medida, el éxito de la empresa.

La empresa Lozada tiene como uno de sus objetivos para el año 2022, la expansión a través de su red de franquicias y sus nuevos canales de ventas. Sin embargo, se puede observar que su gestión actualmente es deficiente, por lo que el objetivo de expansión puede resultar contradictorio.

Es necesario resaltar que, tanto las herramientas digitales con las que ya cuenta la empresa más las nuevas que se propone implementar, es un paso hacia adelante para el intercambio de experiencias y conocimientos y el logro de los objetivos de la empresa.

En cuanto al plan de carrera, Lozada no cuenta con un plan de desarrollo profesional planificado. Este es un aspecto que se deberá tener en cuenta en un futuro, para lograr mayor motivación en sus colaboradores a la hora de realizar sus trabajos.

Sin embargo, una de las oportunidades detectadas en el FODA, es poseer un espacio de formación como lo es el Campus Lozada, ya que proporciona una experiencia valorable para la formación y capacitación de los colaboradores de la empresa.

A su vez, la empresa cuenta con un proceso de Selección basado en referencias, ya que, como primera instancia, realiza una búsqueda interna basada en candidatos que fueron

referidos por los colaboradores y luego, en caso de no encontrar el colaborador adecuado, realiza una búsqueda externa.

Luego de haber realizado este minucioso análisis, se requiere identificar metas, objetivos y prioridades, establecer especificaciones detalladas y escoger una buena herramienta para poder darle lugar a los cambios e iniciar el proceso de transformación requerido por Lozada.

Marco Teórico

A continuación, se presentan y desarrollan conceptos relevantes al caso planteado con el propósito de realizar un análisis del mismo.

En este apartado teórico se especifica la interrelación entre los diversos componentes de una organización y la importancia que tiene el desarrollo de la Comunicación Interna dentro de la misma.

Resulta indispensable comenzar desarrollando el concepto de Organización, ya que es la base de nuestro análisis. Avilia Lammertyn (1999) afirma que una organización humana es un sistema social en el cual las partes poseen comportamientos interdependientes influyendo unas sobre otras y en la cual cada acción individual repercute en el todo.

Al hablar de Organización, es imprescindible mencionar el concepto de Comunicación.

Ritter (2008) afirma que la comunicación organizacional es el intercambio de información, ideas y sentimientos. Su función es afianzar la cultura, apoyar el logro de objetivos corporativos, promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración y reducir focos de conflictos.

Uno de los tipos de Comunicación Organizacional mencionados por Ritter (2008) es la Comunicación Interna, la cual se lleva a cabo en el interior de las organizaciones.

Según Capriotti (2009), la comunicación interna es una herramienta sumamente relevante, ya que permite que todos los agentes de la organización conozcan en profundidad los valores, la forma de actuar y los aportes a la comunidad. A su vez, el objetivo principal dentro de una compañía es transmitir la información de manera efectiva a todos los públicos de interés.

Por otro lado, los autores Bandolina y Frégoli (2009) afirman que la comunicación interna es una herramienta de gestión efectiva, la cual es clave en la competitividad organizacional ya que permite generar la implicación del personal, armonizar las acciones de la empresa, propiciar un cambio de actitudes y mejorar la producción.

Tal como menciona Horacio Andrade (2005), en todas las organizaciones, la comunicación es integral. Esto significa que abarca una gran variedad de modalidades, como, por ejemplo, interna-externa, vertical (ascendente y descendente), horizontal, diagonal, formal e informal.

Es decir, la comunicación interna, ocupa un lugar fundamental dentro de la empresa, ya que debe tener como principal objetivo contribuir al logro de sus resultados. De otra forma, no se justificaría su existencia. Tal como lo afirma Horacio Andrade (2005).

Sin embargo, existe otra forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las organizaciones, el cual es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y a su vez, una mayor satisfacción en el empleo. Esto permite que los colaboradores puedan comprender mejor su trabajo y se sientan más comprometidos con lo que hacen. (Rivera, Rojas, Ramírez, Álvarez de Fernández, 2005).

Villafañe (1998) menciona la habilidad de interpretar la realidad, la habilidad para formar otros comunicadores, el perfil de líder, la innovación, la creatividad y la escucha como algunas de las características que deben tener las personas que quieran comunicar dentro de la empresa, denominadas “comunicadoras”.

Como vimos previamente, la comunicación interna descendente se inicia en los niveles superiores, es por eso que resulta necesario abordar el concepto de liderazgo.

Chiavenatto (2011) define al liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, que se dirige a través del proceso de la comunicación humana a la consecución de uno o varios objetivos específicos.

Existen distintos tipos de liderazgos, como, por ejemplo, carismático, tradicional, autocrático, democrático, coach, entre otros. En el presente trabajo se hará hincapié y se desarrollará en profundidad el liderazgo de tipo coach.

Según Anzorena (2016) el líder coach es un referente que se enfoca en comprender las necesidades de sus seguidores antes que concentrarse en los objetivos e intereses de la organización, es decir, identifica inquietudes y expectativas de su equipo de trabajo, para lo cual, resulta fundamental la comunicación.

Siguiendo lo expresado por el autor Whitmore John (2011) el coaching se considera como una herramienta central de Liderazgo debido a 4 motivos: genera mayor rendimiento del personal, refuerza conciencia y autoestima de los colaboradores, se requieren nuevas cualidades de liderazgos para enfrentar entornos dinámicos y genera un mejor trato, más horizontal y menos impositivo.

Sin embargo, al hablar de Liderazgo, resulta imprescindible desarrollar el concepto de Cultura.

Retomando a Montoya (2014) 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. Por lo cual, resulta necesaria su gestión.

Gestionar de manera estratégica hace referencia a la capacidad de generar estrategias y canales de comunicación efectivos que propicien una mayor productividad, calidad, integración y mejores resultados. Para lo cual es necesario la formación de Líderes Coach y su correcta gestión.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se advierte que la empresa Lozada Viajes posee tres problemáticas principales en el desarrollo de su negocio. Las mismas se pueden identificar en la falta de comunicación interna, un sistema de herramientas tecnológico deficiente y la ausencia de formación en los líderes de la organización.

Estas tres problemáticas principales afectan al desarrollo y crecimiento de la empresa impidiendo alcanzar los objetivos propuestos para el año 2022.

Justificación del problema

La importancia de detectar estas problemáticas dentro de la empresa, radica en la posibilidad de que, con el paso del tiempo, vaya aumentando esta falta de Comunicación y se pierda la transparencia en la transmisión del “Espíritu Lozada”.

Hoy en día, la empresa no está realizando un buen manejo de sus franquicias debido a esta ausencia de Comunicación y como consecuencia, a la falta de formación en los líderes de la organización. Esto genera que sus clientes puedan notar esta falta de uniformidad en la transmisión de la información a la hora de elegir la empresa para comprar sus viajes.

A su vez, al contar con un sistema de herramientas tecnológicas deficientes, esto repercute tanto en su productividad como en su desarrollo como compañía.

Por eso, es indispensable que Lozada se actualice al contexto en el que está incierta, ya que necesita innovación tanto en su gestión como en sus sistemas.

Conclusión diagnóstica

Lozada Viajes necesitará contar con estrategias de comunicación que la acompañen a alcanzar sus objetivos de modo coherente con su Misión, Visión y Valores.

A su vez, las estrategias deberán considerar la incorporación de nuevos paradigmas culturales, comunicacionales y tecnológicos actuales.

También, resulta fundamental que la empresa pueda llevar a cabo acciones innovadoras que se puedan adaptar a la realidad organizacional y a la del contexto. De esta manera, se logrará obtener un espacio laboral organizado que le brindará tanto a sus colaboradores como a sus franquiciados.

Tras la implementación de estos cambios y mejoras, se aumentarán los niveles de confianza y comunicación tanto internos como externos, lo que llevará a lograr una gestión exitosa. Como resultado de este éxito, se podrán alcanzar los objetivos propuestos por Lozada para el transcurso del año 2022, entre los cuales se encuentran: la omnicanalidad y el desarrollo del canal online, el crecimiento del tour operador y del Campus Lozada y la expansión de franquicias.

Plan de Implementación

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar una comunicación efectiva dentro de la empresa Lozada Viajes a través de un plan de comunicación interna y formación de líderes coach.

Objetivos específicos

Promover el desarrollo de la comunicación interna a través de la incorporación de una nueva herramienta digital.

Contribuir al aumento de *feedback* entre mandos medios y gerentes a través de la implementación de una herramienta tecnológica.

Reducir conflictos internos y fortalecer la relación de los grupos de trabajo, a través de la capacitación en liderazgo coach y comunicación.

Contribuir a la alineación de las personas con los objetivos organizacionales a través de reuniones virtuales de la alta gerencia.

Alcance

El plan tendrá como alcance temporal una duración de 8 meses, el cual comenzaría en Abril de 2023 y culminaría en Noviembre del mismo período.

Se realizará de manera virtual para alentar el desarrollo de la digitalización de Lozada.

A su vez, se abordarán temas relacionados tanto a la comunicación interna como al liderazgo coach principalmente.

Acciones

Programa 1: Promover el desarrollo de la comunicación interna a través de la incorporación de una nueva herramienta digital Slack.

Se implementará una nueva herramienta digital *Slack*, la cual consiste en una nueva forma de comunicación para las empresas. Reemplaza al correo electrónico por algo más rápido, mejor organizado y más seguro. En esta herramienta, la comunicación se organiza en canales.

Es utilizada mayoritariamente por las empresas ya que conecta a las personas con la información que necesitan. Es decir, permite mantener una comunicación fluida entre las distintas áreas de la empresa. Simplemente con una computadora o un celular con acceso a Internet, todos podrán estar presentes virtualmente y gozar de la información necesaria que se les brinde, a la vez que podrán mantenerse conectados con sus compañeros de trabajo.

La aplicación de esta nueva herramienta se realizará en las 80 franquicias distribuidas por todo el país, incluyendo la casa madre ubicada en la provincia de Córdoba.

Con el objetivo de que todos puedan entender las utilidades de la herramienta, se realizarán dos encuentros de 3 horas aproximadamente cada uno, para no quitarle demasiado tiempo productivo a los colaboradores, mandos medios y gerentes. El primer encuentro será para explicar el porqué de la implementación de esta aplicación y su consiguiente descarga y, el segundo encuentro, para explicar su funcionamiento.

Ambos encuentros serán realizados a través de la plataforma Google Meet para contemplar la posibilidad de la interacción, es decir, se podrán realizar preguntas y evacuar dudas en caso que sea necesario.

La capacitación será llevada a cabo por una persona externa, como beneficio por la compra de la herramienta digital. Por lo tanto, no tendrá costo adicional.

Cabe destacar, que las dos reuniones quedarán grabadas y se enviarán luego al email de cada miembro de la empresa por el área de Recursos Humanos.

Beneficio

Con la implementación de la herramienta *Slack*, todo el personal se encontrará actualizado con la información más relevante de cada área, evitando que se generen rumores,

incertidumbre y así aumentar el nivel de motivación. A su vez, también estarán más conectados y habrá más interactividad entre ellos.

La capacitación cubrirá los siguientes temas:

- ¿Qué es *Slack* y para qué se utiliza?
- ¿Cómo enviar una comunicación a mis líderes?
- ¿Cómo mantenerme conectado con compañeros de trabajo?
- ¿Cómo mantenerme informado de las comunicaciones que realiza la empresa?
- ¿Cómo armar un grupo de trabajo?
- ¿Para qué otras cosas, además de la comunicación puedo utilizarla?

Plazo

Las dos reuniones se realizarán en el mes de Abril. Es decir, el procedimiento tendrá una duración de un mes. Sin embargo, a los 4 meses se realizará una encuesta para corroborar su uso y funcionamiento por parte de los miembros de la empresa.

Recursos

Recursos humanos: El capacitador, gerentes, mandos medios y colaboradores.

Recursos financieros: Contratación de la herramienta *Slack*, la cual tiene un costo de \$3.069 por mes (*Plan Business+*)¹¹.

Recursos materiales: Computadoras, acceso a internet/wifi, teléfonos móviles personales.

Control

Luego 4 meses de uso de la aplicación, se realizará una encuesta de clima laboral (Ver anexo I) con el objetivo de conocer la opinión de todos los miembros de la empresa sobre la utilidad de las reuniones.

¹¹Slack: Fecha de consulta: 04/06/2022.
<https://slack.com/intl/es-es/pricing>

Esta encuesta será enviada a través del email personal de cada uno de los gerentes, mandos medios y colaboradores por parte del Área de Recursos Humanos.

Limitaciones

Una de las limitaciones que se podrá encontrar al implementar esta nueva herramienta es que no todos la aprendan a usar correctamente y eficientemente.

Programa 2: Fomentar el *feedback* entre colaboradores, mandos medios y gerentes. Para ello, se implementará una nueva herramienta tecnológica *BetterMe*.

El objetivo de poder utilizar esta nueva herramienta es impulsar el cumplimiento de los objetivos profesionales por medio de un proceso de *feedback* constante, el cual estará alineado a los objetivos de cada área en particular.

BetterMe es una plataforma de retroalimentación en tiempo real que ayuda al desarrollo de los colaboradores y permite tener una visión objetiva de su desempeño. Es decir, se podrá medir el rendimiento de los colaboradores y ser evaluado por los líderes como también, dar y recibir *feedback* de cualquier persona dentro de la organización.

Lozada, con esta nueva implementación, busca promover la comunicación interna bidireccional (ascendente y descendente) y potenciar el desarrollo de la organización.

La misma involucra a los colaboradores, mandos medios y gerentes de las 80 franquicias, incluida la casa madre.

El procedimiento a realizar será a través de dos encuentros virtuales en la plataforma Google Meet. Un encuentro será para explicar el porqué de la incorporación de la herramienta en la empresa y su consiguiente descarga y, el otro encuentro, para explicar su funcionamiento.

Se realiza por esta plataforma ya que le permite al capacitador poder compartir pantalla y explicar con mayor profundidad y detalle lo que está transmitiendo.

El mismo será grabado y enviado por mail a todas las personas que formaron parte de las reuniones, tanto gerentes como mandos medios y colaboradores. De esto se encargará el Área de Recursos Humanos de cada franquicia.

El video instructivo y la implementación estarán a cargo de una persona externa como beneficio por haber comprado la herramienta digital. Los encuentros durarán 2 horas cada uno.

Las reuniones involucrarán los siguientes aspectos:

- 1- ¿Qué es *BetterMe* y para qué sirve?
- 2- ¿Cómo enviar un *feedback* a un compañero?
- 3- ¿Cómo enviar un *feedback* a un jefe/gerente?
- 4- ¿Cómo visualizo los *feedbacks* recibidos?
- 5- ¿Cómo respondo a los *feedbacks*?
- 6- ¿Cada cuánto se puede enviar o recibir un *feedback*?
- 7- ¿Para qué es necesario recibir un *feedback*?

Plazo

Las dos reuniones se realizarán en el mes de Junio de 2023 respectivamente. Luego, en el mes de Octubre, del mismo año, se realizará el control.

Recursos

Recursos Humanos: El capacitador, gerente, mandos medios y colaboradores.

Recursos financieros: La incorporación de la herramienta será de \$444.25 mensuales¹².

Recursos materiales: Computadoras, acceso a internet/wifi, teléfonos móviles personales.

¹² Avira: Fecha de consulta: 22/06/2022.
<https://tinyurl.com/yc8pmrj3>

Control

Se enviará una encuesta de satisfacción (con preguntas abiertas) a través del email personal de cada uno de los gerentes, mandos medios y colaboradores de las franquicias. El área de Recursos Humanos será encargada de enviarlos y lo hará luego de 4 meses del uso de esta herramienta.

La encuesta estará estructurada de la siguiente manera:

- ¿Cómo le resultó el uso de la herramienta durante este tiempo?
- ¿Ha recibido algún *feedback* de sus líderes?
- ¿Pudo enviar algún *feedback* a algún líder/compañero?
- ¿Piensa que la herramienta facilita la retroalimentación?
- ¿La seguiría utilizando en el transcurso del tiempo?

Limitaciones

Una de las limitaciones que se podrán encontrar, es que los empleados no comprendan la herramienta en su totalidad y pierdan la posibilidad tanto de enviar como de recibir *feedbacks* de sus líderes, jefes/gerentes o compañeros de trabajo.

Propuesta 3: Reducir conflictos internos y fortalecer la relación de los grupos de trabajo, a través de la capacitación.

Se diseñará un plan de capacitación tanto para la gerencia como para los mandos medios en temas vinculados al liderazgo coach y comunicación.

Es decir, se buscará desarrollar habilidades interpersonales con el objetivo de crear embajadores y líderes de la comunicación interna de Lozada.

Este plan de capacitación será llevado a cabo durante 4 meses, en el cual participarán tanto la alta gerencia como los mandos medios. Se realizarán dos encuentros de 2 horas por mes. Se formarán grupos de 10 personas y serán capacitados quincenalmente.

Plazo

La duración de la capacitación será de 4 meses. Comenzará en el mes de Julio y culminará en el mes de Octubre de 2023 respectivamente.

Cabe destacar que la participación será obligatoria y se hará de manera virtual, para promover la digitalización en la empresa.

Para realizar esta capacitación se contratará a la Lic. Agustina Correa, certificada en Coaching Ontológico, habiéndonos informado un costo de honorarios de \$3.000 por hora.

Los temas que se abordarán serán los siguientes:

- Proveer herramientas de liderazgo.
- Importancia del manejo de las emociones.
- Tácticas para mejorar la comunicación.
- Importancia de los *feedbacks* (tanto para colaboradores como para gerentes/jefes)
- Manejo de conflictos.
- Claridad en la transmisión de la información.
- ¿A quién recorro si tengo un problema?
- Identificar creencias limitantes que puedan ocasionar conflictos en la jornada laboral.

La capacitación no será 100% llevada a cabo de manera teórica, sino que se realizará un *roll-play* (cambio de roles) virtual, para que se puedan vivenciar los conceptos teóricos adquiridos.

Recursos

Recursos Humanos: Capacitadora, gerentes y mandos medios.

Recursos financieros: Honorarios del capacitador: \$30.000 por mes. Es decir, un total de \$120.0000.

Control

Luego de haber realizado la capacitación, se realizará una encuesta de satisfacción para conocer la opinión de los empleados capacitados. En la primera semana del mes de Noviembre, el área de Recursos Humanos será la encargada de enviar esta encuesta través del email personal de todos los participantes.

Propuesta 4: Contribuir a la alineación de las personas con los objetivos organizacionales a través de reuniones virtuales mensuales de la alta gerencia.

En las mismas, se plantearán los objetivos organizacionales para que luego, la alta gerencia, pueda transmitírselos a los mandos medios.

Estas reuniones virtuales se realizarán 3 veces al año, en las cuales van a participar únicamente los gerentes de cada franquicia. Se plantearán los puntos más importantes a conversar (objetivos organizacionales) y a partir de ello, se trabajará en la implementación/solución de los mismos.

Las mismas, serán realizadas por el presidente de la empresa, Juan Cruz Lozada, quien estará acompañado de la Directora Ejecutiva, Amelía Ferrer y la Directora Financiera, Gabriela Alasia.

Los temas que se abordarán serán los siguientes:

- Objetivos organizacionales anuales.
- Objetivos organizacionales mensuales.
- Puntos a destacar sobre el desarrollo de la empresa.
- Puntos a mejorar sobre el desarrollo de la empresa.
- ¿Qué acciones se implementarán a futuro para mejorar el desempeño de la empresa?
- ¿Qué acciones se necesitan implementar en el corto plazo?
- Beneficios de la implementación de nuevas acciones.

Plazo

Las reuniones virtuales comenzarán en el mes de Abril y se repetirán en el mes de Julio y Octubre del 2023 respectivamente. Por lo tanto, serán un total de 3 reuniones anuales.

Reuniones de Alta gerencia			
Califique los siguientes aspectos según su opinión:			
Criterios	Siempre	A veces	Nunca
Claridad en la transmisión de la información de Alta gerencia.			
¿Los objetivos que se plantean en las reuniones, son alcanzables?			
¿Siente apoyo de la alta gerencia cuando se encuentra en situaciones de dificultad?			
¿Tiene la información suficiente para trasladar a los mandos medios sobre los objetivos de la empresa?			
Las reuniones de la Alta gerencia, ¿le sirven para continuar trabajando por los objetivos con más motivación?			

Recursos

Recursos Humanos: Presidente, Directora Ejecutiva, Directora financiera y Gerentes de franquicias.

Recursos financieros: No se incurrirán gastos financieros ya que las reuniones estarán dirigidas por los presidentes y directores de Lozada. Sin embargo, sí habrá un costo humano ya que el tiempo que dispondrá la alta gerencia para estas reuniones es muy valioso.

Recursos materiales: Computadoras, acceso a internet/wifi, teléfonos móviles personales.

Control

Se realizará una encuesta de conformidad en la cual se evaluará la opinión de cada gerente que participó. Será enviada por el área de Recursos Humanos a través del email personal de cada uno de los gerentes de las franquicias, al mes siguiente de haber tenido la reunión.

Diagrama de Gantt

Meses	A	M	J	J	A	S	O	N
Actividades								
Incorporación de una nueva herramienta digital <i>Slack</i> .								
Incorporación de una nueva herramienta tecnológica <i>BetterMe</i> .								
Capacitación para reducir conflictos internos y fortalecer grupos de trabajo.								
Reuniones virtuales mensuales de la Alta gerencia.								

Ejecución
 Control

Presupuesto

Acción	Concepto	Presupuesto unitario	Unidades	Presupuesto total
Incorporación de una nueva herramienta digital <i>Slack</i> .	Herramienta <i>Slack</i>	\$3.069	12	\$36.828
	Honorarios del capacitador.	\$0	2	
Incorporación de una nueva herramienta tecnológica <i>BetterMe</i> .	Herramienta <i>BetterMe</i> .	\$444.25	12	\$5.331
	Honorarios del capacitador.	\$0	2	
Capacitación para reducir conflictos internos y fortalecer grupos de trabajo.	Honorarios del capacitador.	\$3.000	4	\$12.000
Reuniones virtuales mensuales de la Alta gerencia.	Honorarios de los capacitadores.	\$0	0	\$0
			Total	\$54.159

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado un arduo trabajo de investigación y a modo de cierre y conclusión del trabajo final, se evidencia que la comunicación es la base y el punto de partida de cualquier empresa, ya que resulta de fundamental para un desarrollo eficiente.

El presente trabajo resalta que, tanto la implementación de la comunicación como la formación de líderes coach, a través de distintas herramientas, son dos eslabones indispensables para el desarrollo de una empresa. De esta manera, se podrán construir buenas relaciones de trabajo, mejorar el clima laboral, mejorar la productividad y, por ende, los resultados de la empresa, entre muchos otros beneficios.

A través del uso de plataformas digitales, se podrá realizar una transmisión de información efectiva y se logrará una mejor comunicación interna. A su vez, la implementación de un plan de desarrollo para líderes basado en el coaching, permitirá adquirir capacidades y habilidades para fortalecer la comunicación.

Todas las acciones propuestas acompañan a la misión y visión de la empresa.

En base a las acciones previstas a implementar y, teniendo en cuenta la situación de la empresa actualmente, se propone que se siga fortaleciendo la identidad corporativa de Lozada Viajes.

Para esto, será necesario principalmente elaborar objetivos a corto, mediano y largo plazo, buscar un referente que pueda ser el encargado de cada franquicia y generar y diseñar grupos de trabajo interconectados diariamente con cada una de las franquicias.

Otro aspecto importante a tener en cuenta será la posibilidad de implementar un plan de comunicación hacia los públicos externos, con el objetivo de poner en práctica la omnicanalidad, el futuro de la comunicación en Lozada.

Y, sin lugar a dudas, se recomienda hacer un seguimiento permanente de los resultados de las acciones llevadas a cabo, con el objetivo de detectar su funcionalidad o la falta de la misma.

Referencias

- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Recuperado de <https://tinyurl.com/2349h8ky>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. The McGraw Hill.
- Avilia Lammertyn, R. (1999). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas de Comunicación Integradora*. Ediciones Argentinas.
- Anzorena, O. (2016). *Maestría Personal: el camino del liderazgo*. Buenos Aires: Lea.
- Bandolina, A. & Frégoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía.
- Villafañe, J. (1998). *Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámides.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L.
- 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. Recuperado de: <https://tinyurl.com/2p8wcdtb>.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección Libros de la Empresa.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós Ibérica, S.A.
- Rodríguez Vázquez, Clide, Martínez-Fernández, Valentin-Alejandro, Juanatey-Boga, Oscar & Rodríguez Fernández, Magdalena. (2014). *El marketing de afiliación como herramienta de comunicación y gestión de las agencias de viaje en el mercado virtual: Estudio del caso español*. Estudios y perspectivas en turismo, 23(1), 60-80. Recuperado en 24 de Abril de 2022, de <https://tinyurl.com/3p8edfhu>.

Lojo, A. (2011). *Los públicos internos en la construcción de la imagen corporativa*. Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos, (35), 85-94. Recuperado en 24 de Abril de 2022, de <https://tinyurl.com/bdzfs6v9>.

Rivera, Alix Belén, & Rojas, Luis Rodolfo, & Ramírez, Fanny, & Álvarez de Fernández, Teresita (2005). *La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional*. *Negotium*, 1(2), 32-48. Fecha de Consulta 18 de Mayo de 2022. Recuperado de: <https://tinyurl.com/3376xw36>.

Lozada Viajes. (2022). Obtenido de <https://tinyurl.com/3nm2k7z8>.

Canvas. (2022). Obtenido de <https://tinyurl.com/mr4ap36h>.

Slack. (2022). Obtenido de <https://slack.com/intl/es-es/pricing>.

Ley General del Ambiente 25.675. (2022). Obtenido de <https://tinyurl.com/2p9zy56t>.

Por el impacto de la pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en 2020. (2021). Infobae. <https://tinyurl.com/2p8dmyvb>.

El turismo fue la actividad más dinámica de la economía durante el mes de enero. (2022). Infobae. <https://tinyurl.com/3d4nsz4v>.

La actividad económica cayó un 0,5% en enero e interrumpió el crecimiento del final de 2021. (2022). Infobae. <https://tinyurl.com/2p827ad3>.

Hernández, José Gabriel. (20 de Abril de 2022). *PreViaje 3: a qué destinos se podrá viajar y en qué fechas estará disponible*. La Voz. Recuperado de <https://tinyurl.com/yckub6tu>.

Shaalo, Mariana. (26 de Noviembre de 2021). *Ya rige la prohibición a tarjetas de vender en cuotas pasajes de viajes al exterior: la letra chica de las medidas del Banco Central*. Cronista. Recuperado de <https://tinyurl.com/3mam4jma>.

Ventura, Andrea. (03 de Abril de 2022). *Los inesperados cambios a la hora de planificar vacaciones luego de las restricciones*. La Nación. Recuperado de <https://tinyurl.com/2p97yvvd>.

Turismo pospandemia: cuáles son las nuevas necesidades de los viajeros. (2022). Infobae. <https://tinyurl.com/ycy4v9r9>.

Turismo sustentable: 5 destinos eco-friendly para turistas comprometidos con el medio ambiente. (2019). Infobae. <https://tinyurl.com/5bz7s6nd>.

Argentina busca atraer capital extranjero con una ley de inversión turística. (2022). Infobae. <https://tinyurl.com/e5ac9h6a>.

Alexis Guerrero: “Argentina ya es un país con apertura total al turismo extranjero”. (2021). Infobae. <https://tinyurl.com/2d5kd4u4>.

Iurcu, Vera. (16 de Julio de 2020). *Las mejores aplicaciones gratuitas que no pueden faltar en tu teléfono (Android e iOS).* <https://tinyurl.com/yc8pmrj3>

Anexos

Anexo I

Encuesta de clima laboral Capacitación sobre la herramienta <i>Slack</i>				
Califique los siguientes aspectos de la capacitación según su opinión:				
Criterios	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
Claridad en la transmisión de los conceptos/contenido.				
Utilidad de lo explicado para comprender la herramienta.				
¿Cómo calificarías la duración de la capacitación?				
¿Cómo calificarías el contenido general de lo explicado?				
Los objetivos generales de aprendizaje, los alcanzaste de manera...				
Predisposición del capacitador para responder consultas				

¿Tienes alguna sugerencia que mejoraría la capacitación/el aprendizaje de la nueva herramienta?

¡Gracias por tomarte el tiempo para responder esta encuesta con sinceridad!