

Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final De Grado



**Propuesta de plan de comunicación interna digital y formación de líderes coach  
en la empresa Lozada Viajes**

Licenciatura en Gestión de los Recursos Humanos

Nieto, Bárbara Fabiana Elizabeth

DNI: 36.140.958

Legajo: RHU02216

Córdoba, Argentina 2021

## **Resumen**

El reporte de caso fue realizado en la empresa Lozada Viajes, que presta servicios turísticos desde 1987 fecha en que fue creada por el matrimonio de Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada, en la provincia de Córdoba Argentina. Actualmente es gestionada por la segunda generación de la familia con una red de franquicias de más de 80 sucursales.

Los problemas centrales que se detectaron radicaban en la falta de comunicación interna debido a la escasez de canales entre franquiciados y la casa central que dificultaban las relaciones interpersonales, el sentimiento de pertenencia y la solución de reclamos de los clientes. Además de contar con un estilo de liderazgo que no permitía el desarrollo de los equipos de trabajo.

Motivo por el cual se desarrolló un plan comunicación interna que permita la conexión entre franquiciados y franquiciantes, junto con la formación de sus mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de tener equipos de alto rendimiento y aumentar sus ganancias netas en un 10%. Teniendo como resultado un retorno de inversión del 247,28 %

*Palabras Clave:* Comunicación interna – Comunicación Digital – Liderazgo coach

## **Abstract**

The case report was made in the company Lozada Viajes, which has provided tourist services since 1987, when it was created by the marriage of Cecilia Trigo de Lozada and her husband Facundo Lozada, in the province of Córdoba Argentina. It is currently managed by the second generation of the family with a franchise network of more than 80 branches.

The main problems that were detected were the lack of internal communication due to the scarcity of channels between franchisees and the head office, which made interpersonal relationships, the feeling of belonging and the solution of customer complaints difficult. In addition to having a leadership style that did not allow the development of work teams.

Reason why a digital internal communication plan was developed that allows the connection between franchisees and franchisors, together with the training of their middle managers in coach leadership in order to have high-performance teams and increase their net profits by 10%. Resulting in a return on investment of 247.28%

*Key Words:* Internal communication - Digital Communication - Leadership coach

## Índice

Introducción .....	3
Análisis de Situación.....	7
Análisis del macroentorno Pestel.....	8
Análisis de 5 Fuerzas de Porter.....	11
Análisis FODA.....	12
Marco Teórico.....	16
Comunicación interna .....	16
Liderazgo Coach .....	17
Diagnóstico y Discusión .....	19
Plan de implementación.....	20
Objetivo general.....	20
Objetivos específicos .....	20
Alcances.....	20
Acciones.....	20
Implementar una plataforma de comunicación y colaboración .....	20
Creación de red social “Espíritu Lozada” .....	21
Capacitación en liderazgo coach.....	23
Marco de tiempo de la implementación.....	24
Conclusiones .....	26
Recomendaciones .....	26
Bibliografía .....	27
Anexos .....	29
Anexo I – Programa de liderazgo coach .....	29

## Introducción

El presente reporte de caso se realizará sobre la empresa Lozada Viajes con sede central en la provincia de Córdoba, la cual tiene como problema central la falta de un plan de comunicación interno que permita la correcta gestión entre franquiciante y franquiciado. Debido a que solo cuenta con canales analógicos como el teléfono y una reunión anual, lo que lleva a respuestas lentas y poco expeditivas con respecto al cliente. Además presenta un escaso desarrollo de mandos medios, ya que están orientados a cumplir con los objetivos empresariales por el gran conocimiento que tienen en la materia, pero con una falta en el desarrollo de los equipos de trabajo.

Lozada Viajes es una agencia de viajes fundada en 1987 por Cecilia Trigo de Lozada y su esposo Facundo Lozada, la cual tuvo sus orígenes en la provincia de Córdoba. Luego trae el sistema de franquicias al negocio de las agencias de turismo en Argentina, así en 2002 arma su plan de desarrollo para expandirse a través del sistema de franquicias, logrando la presencia en 10 provincias de Argentina. En donde la mayor la cantidad se encuentra en la provincia de Córdoba, siguiéndole Buenos Aires, San Luis, Catamarca, Salta, Tucumán, Entre Ríos, Río Negro, Santiago del Estero y Mendoza.

Su misión es “Facilitar el desarrollo de las personas a través del mundo de los viajes, creando valor y crecimiento para los socios franquiciados, dedicando servicios excelentes y con calor humano a los viajeros; despertando formas innovadoras y vanguardistas en la gestión” (Canvas, 2021). Mientras que la visión “Ser la empresa de viajes más inspiradora y querida de la Argentina” y los valores: “Calidad, Creatividad, Calidez, Integridad, Maestría en el hacer y Relaciones asociativas” (Canvas, 2021). Su plan estratégico definido en 2015 para los próximos 7 años era expandirse hasta 200 franquicias, crear el tour operador y el canal online.

Tiene una política, la cual ayuda a cocrear la excelencia. La misma está realizada en base a los ejes de calidad, medioambiente, seguridad y salud ocupacional, comercial, recursos humanos y financiero administrativo.

Dentro de los departamentos que componen su estructura funcional podemos mencionar el área de Recepción, Comercial, Calidad y Desarrollo, Marketing y Comunicación. En cuanto a la gestión de productos propios tiene las siguientes subdivisiones Sudamérica y Brasil, Centroamérica y Caribe, Estados Unidos y Europa y Aéreos. La gestión

administrativa, contable y financiera es llevada a cabo por el departamento de administración y asesoría externa.

La compañía está certificada en normas ISO 9001, esto es importante ya que como franquicia es necesario la estandarización de procesos para que las funciones se lleven de forma orgánica.

La casa central (franquiciante) ayuda al emprendedor brindándole servicios y apoyo continuo. Ya sea con temas relacionados a la identidad de marca (elaborando la parte gráfica para la arquitectura del local, hasta piezas de comunicación), administrando el website y línea telefónica general orientado a la omnicanalidad, en donde se derivan las consultas de los clientes de acuerdo a la geolocalización.

Lozada Viajes, así como el resto de las organizaciones a nivel mundial, es atravesada y afectada por la pandemia del Covid 19, es por ello por que el presente trabajo abordará la forma de gestionar la comunicación entre franquiciante y franquiciados contando con canales que lleven a la compañía a estar más interconectada, tratando a sus asociados como verdaderos gestores de la mejora continua y formando a los líderes coach para que puedan dar respuesta a las necesidades del cliente interno.

Algunos autores abordaron anteriormente la problemática de la comunicación interna y la formación de líderes coach que servirán como antecedentes para el presente reporte de caso, tomando tesis y estudios de investigaciones realizados en Argentina y el exterior.

Xifra Yordi (2020) en una investigación descriptiva no experimental, titulada “Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19” realizado en Madrid, España indica que:

Las organizaciones deben seguir algunos principios y reglas básicas en su gestión de la comunicación interna. En primer lugar, se trata de que la compañía sea una fuente de información veraz y completa para sus empleados. No basta con enviar abrazos virtuales o que el director general, el gerente o el rector de la universidad envíen pautadamente unos mensajes ad hoc que lo único que hacen es dar la impresión de un deber cumplido más que de una preocupación real por lo que sucede con la situación laboral de sus empleados. Se trata de informar de aquello que sea del interés de los públicos internos

afectados por la crisis, y no de informar de lo que interesa y conviene a los líderes corporativos (pág. 5)

Por su parte Priotti, Mariana (2019) en el reporte de caso titulado “Plan Global de Comunicación Interna enfocado a la planificación estratégica” expone

La comunicación por su parte, conceptualiza a las organizaciones como entidades comunicantes en esencia que pueden hacer consciente su comunicación y gobernar los procesos hacia objetivos predefinidos. La comunicación no se limita a productos o acciones de comunicación, sino a contemplar la totalidad de la vida organizacional como productora de sentidos en los diferentes públicos. Las destrezas técnicas, deben ser complejizadas con el desarrollo del pensamiento estratégico, tanto para la producción de mensajes, como para su justificación en la dinámica organizacional en general. En este sentido, el agente comunicante se convierte en el gerente del capital simbólico de las organizaciones (pág. 12)

En lo que respecta al liderazgo coach se tomarán los antecedentes de Fernández, Javier titulado “La Gestión del Coaching en las empresas privadas de la ciudad de Córdoba” quien realizó un trabajo de investigación cualitativa en la provincia de Córdoba, en donde considera que los trabajadores, como son un elemento importante dentro de una organización deben gestionarse partiendo desde

“Su capital intelectual, considerándolo un factor diferenciador y de competencia. Se reconoce entonces, que para potenciar el desarrollo de este capital y lograr mantenerlo en la empresa (el desafío más importante que se le presenta al área de Recursos Humanos en la actualidad) es la necesidad de hacer hincapié en la importancia de aumentar sus capacidades y elevar sus actitudes y aptitudes, facilitando su crecimiento, personal y profesional” (pág. 8)

Motivo por el cual el líder coach, es el estilo que mejor se adapta a esta nueva realidad organizacional.

Es por ello la importancia que tiene para Lozada Viajes abordar sus problemas de comunicación, partiendo de tener con sus colaboradores y socios una comunicación sincera, transparente, efectiva y asertiva, logrando así el fortalecer la confianza en la organización. Desde el área de comunicación crear un plan de comunicación interna que sea estratégico,

innovador apoyándose en la tecnología. Además, hay que capacitar a los líderes, debido a que los colaboradores perciben a la organización a través de los líderes, es importante que estos desarrollen entre otras la competencias comunicar, conectar e inspirar. De esta forma aumentar el compromiso y reducir la infodemia, la desconfianza y la desmotivación en épocas de crisis.

## **Análisis de Situación**

Lozada es una importante red de franquicias, que tiene su sede central en de la provincia de Córdoba, dedicada a la venta y comercialización de paquetes turísticos y viajes de negocios. Tiene más de 80 asociados en todo el territorio nacional.

La compañía tiene una planificación estratégica en camino que corresponde al periodo 2015-2022, siendo los principales objetivos por completar la generación de la omnicanalidad, desarrollando el canal online y aunando todos los canales comerciales que ya tienen sus competidores. También lograr el crecimiento del tour operador, la expansión de las franquicias hacia otras ciudades de las provincias y el crecimiento del campus virtual plataforma que utilizan para capacitar a su personal.

Esta compañía cuenta con cuatro procesos claros entre los que se destacan los estratégicos que incluyen la gestión directiva, la planificación estratégica y la evaluación y mejora. Los de franquicia que incluyen procesos de startup, gestión de proveedores y productos, marketing y comunicación y el tour operador. Los procesos claves para los viajeros que incluyen procesos relacionados con la gestión de clientes y la gestión operativa. Por último los procesos de apoyo que incluyen procesos de recursos humanos, gestión de calidad y desarrollo, gestión administrativa, contable y financiera, gestiones de Ministerio de Turismo de la Nación.

La cartera de productos que comercializan son vuelos, hoteles, pasajes de tren, cruceros, excursiones y paquetes turísticos tanto en bus como aéreos, tanto a nivel nacional como provincial.

La marca alternativa de esta empresa es Lozada Tours siendo sus principales productos los aéreos, hotelería y paquetes turísticos internacionales, aunque también comercializan trenes, cruceros y excursiones, pero en segundo lugar.

En la red de franquicias se pueden encontrar servicios de una amplia gama de tarifas, desde productos económicos o promocionales a una tarifa relativamente baja, hasta productos de una calidad alta. En muchas ocasiones realizados a medida del pasajero, los cuales implican una tarifa más elevada.



La cartera de productos Lozada está diseñada para adaptarse a un amplio abanico de potenciales clientes, atendiendo a diversos segmentos, según los gustos y preferencias de cada pasajero.

Es importante analizar el contexto global cambiante que afecta positiva y negativamente la operación de Lozada Viajes y la situación en que se encuentra para maximizar sus recursos. Por lo cual analizaremos las variables macro a través del Pestel para luego pasar a un análisis micro desde la perspectiva del análisis FODA y las fuerzas que afectan a la compañía por el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### *Análisis del macroentorno Pestel*

#### *Factores políticos*

En diciembre de 2019 se celebraron en Argentina las elecciones presidenciales en donde resultó ganadora en primera vuelta la fórmula integrada por Alberto Fernández y Cristina Fernández por sobre el binomio compuesto por Mauricio Macri y Miguel Pichetto. Habiendo una alternancia en el poder que generó un cambio de modelo. Entre las promesas de campaña de quienes ganaron, estaban la mejora en los indicadores económicos, el desarrollo de la industria que venía castigada desde el 2015 y mejorar los niveles de pobreza y desempleo.

A los tres meses de su asunción la OMS (Organización Mundial de la Salud), declaró el 11 de Marzo que un virus respiratorio conocido como Sars-Cov2, tomaba categoría de pandemia, debido a los avances sobre Europa. En donde dejaba miles de fallecidos por día, debiendo tomar medidas urgentes para su mitigación. Es así que el 19 de marzo de 2020 en Argentina se instalaba una cuarentena sobre todo el territorio nacional, cerrando las fronteras al turismo. Mientras que los residentes que estaban fuera del país, podrían ser repatriados por el estado nacional a medida que se pudiera, para evitar la transmisión comunitaria del virus.

Entre el 16 de marzo de 2020 y el 30 de junio volvieron a la Argentina 205.769 compatriotas o residentes en el país que estaban fuera cuando arreció el Covid-19. Fueron 88.463 quienes lo hicieron por aire. Por vía terrestre o por agua ingresaron 117.306. Estas cifras permiten concluir, a principios de julio de 2020, que el Estado nacional completó un proceso de repatriación inédito en la historia argentina por la

simultaneidad y la coordinación logística requeridas por una situación que variaba día a día. (Cancillería Argentina , 2021).

Las fronteras aún se mantienen cerradas al turismo a pesar del avance de la vacunación y a más de un año de pandemia, con perspectiva que en los próximos meses se comience a estimular el turismo vacacional para personas vacunadas.

El Gobierno está analizando permitir en los próximos meses, el ingreso de extranjeros a la Argentina que cuenten con el esquema completo de vacunación de dos dosis. Así lo adelantó la directora de Migraciones “Estamos muy cerca de flexibilizar las medidas para que puedan ingresar extranjeros con dos dosis como lo está haciendo Uruguay y ahora los Estados Unidos. Para poder empezar a mover la industria del turismo” (Infobae, 2021)

### *Factor Económico*

La economía Argentina viene con años de indicadores negativos en todos los sentidos, debido a las decisiones cambiantes de los diferentes partidos políticos, sin una política de estado que perdure en el tiempo. Lo cual dejó como saldo más del 50% de la población por debajo de la línea de pobreza.

Estos indicadores se agudizaron con la crisis provocada por la pandemia en 2020, pero con una leve recuperación en lo que va del 2021 en materia económica. Mientras que la industria del turismo sigue afectada y por este motivo para su reactivación el Gobierno Nacional realizó el lanzamiento del programa PreViaje que tiene como objetivo devolver un 50% a quienes realicen sus viajes vacacionales por el país y de un 70% para los adultos mayores. De esta forma los agentes podrán obtener importantes ingresos que le permite seguir sosteniéndose.

Según datos oficiales, del total de facturas cargadas, el 53% corresponde a compras en agencias de viajes, 30% a alojamiento, 14% a transporte aéreo y un 3% a otros servicios. Los destinos más elegidos hasta el momento son Río Negro, Buenos Aires, Santa Cruz, Mendoza y Neuquén. De cara a la temporada de verano, Lammens afirmó: "Nos llena de entusiasmo los mensajes que recibimos de todo el país: los operadores, ministros y ministras de Turismo de las provincias ya están manejando niveles de reserva altísimos y nos hablan de la expectativa por el gran éxito que tendremos durante la temporada". Alrededor de 600 mil turistas ya están participando

de la segunda edición de PreViaje, una inversión histórica del Estado nacional para reactivar al sector luego de su mayor crisis global. Según datos oficiales, se trata de una facturación de \$10.368.870.867, una cifra récord para los primeros diez días de su implementación (El economista , 2021).

### *Factores Socioculturales*

Hay una tendencia a no querer volver 100% presencial a las oficinas, los colaboradores prefieren una jornada mixta de trabajo. Ya que de esta forma logran tener más tiempo disponible para realizar actividades de ocio, ahorrándose los tiempos de traslado de su hogar hacia la oficina. También hubo una redistribución de los tiempos destinados a las tareas del hogar y el trabajo. En la actualidad hay una fuerte tendencia por explorar, vivir experiencias únicas, como eventos musicales, conocer culturas, aprender idiomas, hacer prácticas en otro país. Aunque con la pandemia esta necesidad se vio afectada por el contexto y el miedo de no sobrellevar los problemas acarreados por la pandemia, como quedar varado en otro país o la cancelación de eventos, expertos en el tema aseguran que cuando pase la pandemia el espíritu explorador aguarda a un gran regreso. También ha cambiado los aspectos que hacen a la fidelización, ahora la prioridad del viajero es contar con una agencia de viajes que le pueda dar garantías de que su viaje será seguro.

### *Factores Tecnológicos*

El surgimiento y explosión de herramientas de comunicación y capacitación como Google Meet, Microsoft Teams y plataformas LMS posibilitan un contacto cercano, acortando distancias y reduciendo costos. Aunque por el lado económico puede representar una pérdida de ventas corporativas, ya que las empresas ahora en vez de comprar un viaje a un colaborador para que asista a una reunión de negocios, ahora se utilizan las videollamadas. También es importante tener en cuenta que los recursos tecnológicos deben usarse de forma moderada, ya que pueden lograr un desequilibrio con el exceso de mensajes o encuentros, los cuales pueden afectar la productividad y la comunicación certera.

### *Factores Ecológicos o ambientales*

En 2017 Naciones Unidas declaró el Año Internacional del Turismo Sostenible alineándolo a la agenda de los ODS, con el objetivo de lograr una conciencia y educación por parte de las compañías y consumidores, con respecto a la utilización de los recursos y su

impacto. También esto está alineado con la tendencia de las nuevas generaciones acerca de la conciencia del cuidado del medio ambiente y la posibilidad de vivir experiencias en entornos naturales.

### *Factores Legales*

Dentro de los factores legales se puede mencionar los siguientes:

- Ley de sostenimiento al turismo 27.563
- Programa de ATP o REPRO para el sector que abona el 50% de los salarios de quienes trabajan en esta actividad Dto. 323/21.
- Resolución 536/20 dos pagos extra de 10.000 pesos para trabajadores del sector.
- Dto. 534/20 congelamiento de tarifas durante un año de todos los servicios públicos.

### *Análisis de 5 Fuerzas de Porter*

#### *El poder del cliente*

El cliente puede elegir otro producto de la competencia, en el contexto actual con el uso de redes sociales, la visibilidad de la competencia es más fuerte y el cliente puede acceder fácilmente a comprar los productos y servicios de forma rápida y segura. Es por ello que Lozada Viajes debe invertir en el desarrollo de tecnología que acompañe a agilizar este proceso, ya que hoy cuenta con un sistema de venta poco competitivo.

Además, debe posicionarse en las redes sociales para que se destaque de su competencia y el cliente lo prefiera sobre el resto. Debiendo innovar en su cartera de productos para lograr un diferencial de experiencia para que el viajero lo priorice sobre el resto.

#### *El poder del proveedor*

La compañía cuenta con acuerdos de proveedores a nivel mundial, lo cual le facilita el armado de su cartera de productos. También trabaja en el desarrollo de crear su propia cartera de productos, lo cual le genera una ventaja. Con la pandemia tiene que renegociar y rever sus lazos contractuales con sus proveedores, ya que necesita dar ciertas garantías a sus clientes. Además debe considerar realizar nuevas alianzas, ya que algunos proveedores de las líneas aéreas ya no operan en el país, por lo cual debe buscar alternativas viables económicamente.

### *Los nuevos competidores entrantes*

Con el crecimiento de las redes sociales, aplicaciones y las formas de pagos, la competencia es altamente fuerte en la industria del turismo. Hoy cualquier persona con el mínimo de inversión puede ofrecer una experiencia de viajes y ofrecer diferentes medios de financiación que les ofrecen las aplicaciones de pagos. Por lo cual aquí es importante que la compañía trabaje con el factor diferencial de trayectoria, fuerte presencia en el país y garantía de calidad, así como la atención personalizada por parte de las franquicias. Así logrará la fidelización y mantenerse en el mercado.

### *La amenaza que generan los productos sustitutivos*

Una alternativa de producto sustituto es que el cliente adquiera por su cuenta los productos por separado, armándose su propio paquete de viajes y no adquiriendo los paquetes en Lozada Viajes, por lo cual esta debe considerar esta alternativa, ya que hoy por ejemplo en su página web solo ofrece las alternativas de paquetes, seguros y traslados.

### *La naturaleza de la rivalidad*

Aquí hay que analizar la competencia física, la cual tiene oficinas en las zonas que opera Lozada Viajes, los cuales son importantes conocer que experiencia le ofrecen en las instalaciones para poder superarlo, por ejemplo debe ver cómo es la arquitectura de TDH, Despegar y Al mundo que cuenta con oficinas físicas cercanas. También debe analizar la competencia online, qué factores diferenciales ofrecen las otras compañías, como la forma de vender a través de las aplicaciones y la forma de comunicar a través de los influencers.

### *Análisis FODA*

#### *Fortalezas*

- Cuenta con un sitio web en donde el cliente puede visualizar los paquetes disponibles.
- Tiene contratos con las cadenas hoteleras y navieras más importantes del mundo, también cuenta con convenios con diferentes aerolíneas. Lo cual le facilita la realización de su cartera de productos, la cual está diseñada para adaptarse a una amplia gama de potenciales clientes, atendiendo a diferentes targets, según los gustos, necesidades y preferencias de cada pasajero.
- Posee una fuerte presencia en el mercado Argentino a través de la red de franquicia

- Prioriza el cuidado del bienestar de su capital humano. Tiene acuerdos con diversas universidades, brindando capacitación continua mediante su Campus Virtual.
- Está certificada en normas ISO 9001:2015, lo cual es garantía de calidad y le ayuda a estandarizar sus procesos. Cuenta con descripción de puestos, tareas y procesos detallados y completos. Trabaja en la mejora continua, tiene un flujograma o mapa de proceso el cual se entrega a cada colaborador junto con su descripción del puesto y otra documentación formal el primer día laboral. Al tener una descripción de procesos es una herramienta de soporte diaria para cada integrante de la organización pueda llevar sus tareas de forma efectiva, ya que está disponible en el momento que lo requiera.
- Durante la pandemia incursionó en el sector de seguros, ampliando su cartera de productos.

#### *Debilidades*

- Las franquicias operan de forma independiente en cuanto al desarrollo de profesional planificado, no se realiza un seguimiento cercano de la operación.
- Multicanalidad, actualmente los sistemas no están conectados entre sí, lo cual requiere una inversión de infraestructura tecnológico para pasar a la omnicanalidad.
- Además, debe innovar en la forma de ventas, ya que si bien el viajero puede ver el producto en la página debe contactarse por WhatsApp para llegar a la adquisición.

#### *Oportunidades*

- El programa del gobierno *Previaje*, incentiva la compra de productos y servicios turísticos, ya que el viajero puede obtener la devolución del 50% de lo gastando en el viaje en forma de crédito para comprar otros productos turísticos.
- Desarrollar viajes para la tercera edad que son personas activas en el mundo del turismo y usuarios frecuentes de los servicios turísticos.
- Buscar socios estratégicos para expandir la red de franquicias a otros países de la región.

- Desarrollar nuevas unidades de negocio que permita tener una línea económica de paquetes al exterior.

#### *Amenazas*

- La pandemia afecta a la industria de Lozada Viajes de forma significativa, ya que los viajes estuvieron paralizados, por diferentes motivos como restricciones de circulación tanto interprovincial como internaciones, así como la suspensión de ciertas actividades, lo cual afecta a sus ventas. También las restricciones monetarias y los impuestos para la adquisición de moneda extranjera afectan a los precios, logrando un aumento de estos.
- El contexto produjo el retiro de algunas líneas aéreas del país, produciendo el cierre y reducción de vuelos, esto afecta a las operaciones y cambios en los productos. Ya que por ejemplo un vuelo que salía de Córdoba ahora el pasajero debe hacerlo desde Buenos Aires. Resultando en un aumento de los costos y mayores escalas, aumentando el tiempo de viaje.
- Por otra parte, en los últimos años se produjo un fuerte crecimiento de su competencia a través de la venta online.

De acuerdo con el análisis realizado se puede concluir que las principales fortalezas que tiene Lozada Viajes son el poder tener una web de consultas para los clientes potenciales y la formación del personal que trabaja en la organización. El personal tiene una buena experiencia en el rubro, siendo esta casi uno de los requisitos en los procesos de contratación de capital humano. Además, que con la pandemia se reinventó e incursionó en el sector de seguros.

Entre las oportunidades se puede mencionar aprovechar el programa PreViaje que ofrece el estado para generar ganancias extras en los momentos de crisis que vive el sector e incursionar en viajes vacacionales para la tercera edad que son quienes disponen mayor tiempo libre para poder tomar paquetes turísticos.

Las debilidades que tiene Lozada son el escaso desarrollo de las franquicias y la baja comunicación que hay con estos debido a que tienen una administración totalmente descentralizada, habiendo muy pocos canales o puntos de encuentros con la casa central y la falta aún de la omnicanalidad que ya tienen sus principales competidores.

En lo que se relaciona con las amenazas están altibajos en los que está el sector que opera. Con la pandemia hace más de un año que no se dificulta tener previsibilidad en cuanto a las operaciones. Además de otro factor clave como el retiro de grandes líneas aéreas que afectan a los destinos sin escala que se puedan ofrecer para viajes al exterior.

En base al análisis mencionado podemos decir que la pandemia del Covid 19 no solo afecta a Lozada Viajes en lo económico, sino que también la forma de trabajo y de relacionarse. Debe invertir en tecnología para mejorar sus ventas y lograr alcanzar su objetivo planteado de omnicanalidad, esto también le servirá para mejorar la comunicación. Además, la profunda crisis debido a las condiciones del contexto hace que los líderes desarrollen una comunicación constante, ya sea desde la casa central hacia los franquiciados sobre los constantes cambios y medidas que van surgiendo. Así como armar un plan estratégico de comunicación en donde los colaboradores que trabajan en la franquicia puedan recibir la información de forma certera.

Desde la visión de los recursos humanos se puede concluir que las empresas de viajes y turismo tienen que darle un rol primordial a la comunicación que emiten no solo hacia el exterior, sino también hacia dentro de la compañía. Para así generar mayor sinergia entre los equipos de trabajo, desarrollar un ambiente de confianza y aumento de la productividad. Además, que los colaboradores hoy en día también son protagonistas y referentes hacia el exterior debido al crecimiento de las redes sociales como Instagram o LinkedIn. Más aún en una situación extraordinaria como la que está viviendo el sector, los colaboradores necesitan estar comunicados con respecto a cómo está el negocio, qué medidas tomar en los cambios que van surgiendo, cómo responder a los clientes, entre otras novedades que afectan su labor diaria.

También es imprescindible asesorar y capacitar a los líderes para que sean verdaderos coach, capaces de acompañar y preparar a sus colaboradores para que generen una actitud proactiva, empática y flexible frente a la realidad actual. Además deben estimular el pensamiento creativo e innovador, imprescindible para afrontar la nueva normalidad.



## Marco Teórico

Se presentarán a continuación desde la mirada de diversos autores los ejes centrales que hacen a este reporte de caso entre ellos comunicación interna, comunicación digital y liderazgo coach.

### *Comunicación interna*

Tomando como referencia la definición de Ramos Reyes, Paredes , Teran, & Lema (2017) en su libro Comunicación Organizacional, podemos decir que

La comunicación interna es el conjunto de acciones, procedimientos y tareas que se llevan a cabo para transmitir o recibir información a través de diversos medios, métodos y técnicas de comunicación interna y externa con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa u organización. A través de ella se establecen estrategias de desarrollo, productividad y relaciones internas y externas a fin de obtener un mejor desempeño por parte del recurso humano, por lo que su finalidad se relaciona con los logros, éxitos o fracasos de una empresa u organización.

Mientras que Ongallo, Carlos (2007) en su Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones, sugiere que la Comunicación organizacional es aquella que permite el mejoramiento de las funciones organizacionales gracias a un buen flujo de información y de comunicación que acabe con los rumores, tensiones y problemas internos. A su vez, promueve un clima laboral mucho más ameno, mayor responsabilidad frente a las necesidades de la organización y a las propias.

### *Comunicación digital*

Las TIC,( tecnologías de la información y comunicación) facilitaron la ampliación de las relaciones públicas a nivel par a par o en sitios de redes sociales. Esto se desarrolló a través de la creación y mantenimiento de cientos de miles de nuevos canales y sitios, que antes no estaban disponibles para las personas comunes. Con este fenómeno de ampliación exponencial de las redes de contactos surgieron las empresas comenzaron a tenerlas en cuenta para gestionar una comunidad virtual entorno a la marca. (Urresti , Linne, & Basile , 2015)

Las organizaciones están en constante evolución, al igual que las comunicaciones. Y en este contexto, se debe tener en cuenta que para que las personas se sientan parte de la

organización y se comprometan con su comportamiento, la organización ha de comunicar a través de la web 2.0. Con las menores reservas posibles. Para que, de esta manera, sea posible conectar e involucrar al personal en cualquier narrativa (Cuenca & Verazzi, 2020).

### *Liderazgo Coach*

Un líder coach no es aquel directivo que se presenta desde su posición de fortaleza y superioridad dentro de la empresa. Eso es un jefe al uso, allá donde se encuentre en la pirámide. Al que se respeta, porque a un jefe se le tiene respeto. Sin embargo, a un líder se le sigue. En cualquier ámbito, un líder es aquel ser humano al que seguimos y al que nos unimos, más no por la posición que ocupa, sino por el liderazgo que transmite (Reyes, 2019).

El apoyo que ofrece un coach no tiene que quedar en una conversación de preguntas agudas y respuestas brillantes. Más bien, tiene que llegar al logro de cambios positivos, medibles, y situados en el tiempo. Para ello, el entrenado puede necesitar tener al directivo-coach a su lado en su práctica profesional, puesto que será más fácil para éste dar feedback constructivo sobre su desempeño (Casado Alcade, 2013).

De acuerdo con la mirada de los autores se puede concluir que en lo que respecta a la comunicación interna los abordados tienen dos visiones contrapuestas por un lado Ramos lo entiende como un proceso formal teórico, mientras que Ongallo tiene una visión más práctica y acercada a la realidad en donde se busca minimizar los problemas existentes en una empresa.

Cuando se menciona a la comunicación digital ambos autores coinciden en la necesidad de la creación de una comunidad virtual, que lleve a las empresas a poder evolucionar introduciéndolas en un lugar más virtuoso, en donde todas las personas participen y propongan ideas innovadoras.

Por último, al hablar de liderazgo coach, los autores piensan distinto con respecto al estilo coach, entendiéndose a este como el que es capaz de que las personas lo sigan y conviertan a la organización en algo más humano y constructivo, en donde el feedback se vuelve un elemento fundamental para cambiar el sentir de las personas.

A modo de conclusión se puede indicar que la comunicación interna debe ser un instrumento para que las empresas puedan gestionar la información. Los colaboradores deben conocer que junto con la digitalización, generan la construcción de un código común que

lleva al cumplimiento de los objetivos estratégicos y que si estas son acompañadas por líderes coach la realidad de una empresa puede modificarse rápidamente.

## **Diagnóstico y Discusión**

Se puede determinar que los problemas centrales que tiene Lozada Viajes están relacionados con la falta de una política comunicacional que tenga su mirada puesta en la digitalización y permita crear una comunidad virtual, para que quienes trabajan en la compañía tengan el mismo sentir de los clientes externos, además de la falta de canales que fomenten la unificación entre las franquicias y el franquiciante. También se pudieron advertir fuertes problemas en el liderazgo de la compañía que llevan que los equipos de trabajo no sean tan competitivos debido al escaso desarrollo de sus competencias.

Es importante para Lozada Viajes modificar estos inconvenientes generados por la falta de comunicación y liderazgo, porque la vuelta a la actividad les va a exigir contar con colaboradores mejor comunicados, que puedan dar respuestas rápidas a un mercado competitivo como el mundo de los viajes. Además de tratar de comenzar a gestionar con mayor eficacia a sus franquicias preparándolos para la empresa del futuro.

La relevancia que tiene este tema esta centrada en incorporar elementos de mejora continua en la gestion empresarial que en la actualidad esta atravesada por la digitalización, dejando el modelo analógico de lado ya que la comunicación mediada por la tecnología permite que no existan barreras entre quienes forman parte de una compañía y son lugares donde puede llegar fácilmente estimulando la visión compartida y la transmisión de la cultura. También vale decir que los lideres en la actualidad deben ser personas en donde sus equipos puedan apoyarse, generando conversaciones eficientes y desarrollándolos para poder tener menores debilidades, mayores competencias y así cumplir los objetivos estratégicos que las corporaciones les indican, gracias a la motivación que reciben de sus mandos medios.

Vale la pena que Lozada Viajes invierta en un plan de comunicación utilizando herramientas digitales y forme a los mandos medios en liderazgo coach con la finalidad de que quienes formen parte de la organización cuenten con elementos para trabajar en situaciones adversas como la actual y sean más proactivos, permitiéndole tener una rentabilidad superior en sus ganancias netas del 10% sobre el año anterior

## **Plan de implementacion**

### *Objetivo general*

Implementar un plan de comunicación interna digital que permita la conexión entre franquiciados y franquiciantes, que estimule la participación de todos los colaboradores de Lozada Viajes, junto con la formación de mandos medios en liderazgo coach. Con la finalidad de tener equipos de alto rendimiento y aumentar sus ganancias netas en un 10%.

### *Objetivos específicos*

1. Implementar una plataforma de comunicación y colaboración con servicio de chat para dar soluciones a problemas de manera más asertiva.
2. Crear una red social empresarial que refleje el espíritu Lozada y genere sentido de pertenencia entre los colaboradores.
3. Capacitar a los mandos medios en liderazgo coach para que estos formen equipos de alto rendimiento.

### *Alcances*

Geográfico: el plan de implementacion aplica a la empresa Lozada Viajes, ubicada en Juan Antonio Lavalleja 785, Córdoba, Argentina.

Temporal: el tiempo de implementación será de 7 meses comenzando en Noviembre de 2021 y finalizando en Mayo de 2022.

### *Acciones*

#### *Implementar una plataforma de comunicación y colaboración*

Lozada tiene un déficit en su comunicación interna debido a los arcaicos canales que utiliza para con sus franquiciados como ser el teléfono y correo electrónico que quedaron en desuso debido a que no son útiles para solucionar problemas que requieren urgencia, motivo por el cual se incorporará Microsoft Teams que permite la comunicación y colaboración en tiempo real, además de tener recursos como chat, videollamadas, compartir archivos, permite la organización de la comunicación de grupos permitiendo un rápido acceso a la información, entre otros beneficios.

Esta herramienta social dentro de la compañía permite evitar tiempos muertos y generar mayor sinergia entre los distintos equipos. Los colaboradores ingresarán a este

servicio con el mismo usuario del correo electrónico. También el servicio se extenderá a los franquiciados, permitiendo así el contacto en tiempo real y en caso de surgir algún inconveniente los franquiciantes pueden contactarse fácilmente con alguien de soporte de la casa central.

Para lo cual se contratará el servicio de Microsoft 365, en donde los Colaboradores podrán utilizar todos los servicios disponibles. Logrando un beneficio en la ejecución de tareas debido a que podrán tener toda la información consolidada en la aplicación y la casa central podrá acceder y hacer un seguimiento sobre los avances de cada sucursal.

En cuanto a las acciones que se realizarán para llevarlo adelante son:

1. Adquisición de la licencia ( 1 semana )
2. Configuración de Microsoft Teams ( 1 semana)
3. Capacitación ( 2 semanas)
4. Lanzamiento ( 1 semana)

El costo que tiene esta implementación es de \$825,412 (\$ 503,3 precio base+ 21% de IVA+35% impuesto +8% de impuesto país) por usuario registrado por mes. En total son 111 colaboradores lo que da un total mensual de \$91.620,732 la inversión anual de esta herramienta es de \$1.099.448,784. Los recursos necesarios para llevarlo adelante son las computadoras de cada una de las franquicias y del personal de oficinas.

Como indicador se tomará en cuenta la reducción de facturación del costo de llamadas telefónicas en un 60%. Aumento de la rapidez en la resolución de problemas en un 40%, ya que los colaboradores pueden acceder fácilmente a los datos por la integración que tiene la plataforma. Esta integración según el estudio de Forrester: Impacto Económico Total™ de Microsoft Teams, reduce más de una hora a la semana por colaborador al no tener que acceder a otras aplicación y la colaboración y el intercambio de datos ahorra 4 horas semanales por persona.

#### *Creación de red social “Espíritu Lozada”*

La red social es un elemento de la comunicación interna que permite la interrelación entre los trabajadores. También genera rapidez de difusión de las actividades de la empresa y comunicar los objetivos que esta persigue en tiempo real. Además a los colaboradores les

brinda una voz dentro de la compañía porque pueden comentar, interactuar y hacerse eco de lo que sucede en ella, siendo un gran elemento para la retención del personal.

Lozada Viajes tiene como lema que buscan que sus empleados vivan la misma experiencia que viven sus clientes y para poder hacerlo realidad es necesario que los colaboradores comiencen a vivirlo. Motivo por el cual la red social es una herramienta estratégica que busca empezar a generar comunidad, darle sentido de pertenencia.

La gestión de la red social estará a cargo del responsable de comunicación de la organización, quien elegirá el contenido a publicar y desarrollará acciones creativas para estimular la participación de cada uno de los colaboradores. Además de que a través de un video cada franquiciante pueda presentar a su equipo y mostrar lo que hacen en su sucursal para que se puedan conocer quienes hacen a la organización.

Para llevar adelante esta estrategia de comunicación, se implementará uno de los servicios de Microsoft 365, su red social Yammer, que tiene como objetivo mejorar la comunicación en la empresa, proporcionando una comunicación en tiempo real, fluida y espontánea. Aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados, reduciendo la necesidad de enviar correos electrónicos y de realizar reuniones. Fomentar la colaboración y la participación natural entre los empleados, innovando, descubriendo nuevas ideas, nuevas formas creativas de colaborar.

Las acciones necesarias para desarrollar a la red social son:

- Desarrollo de la plataforma móvil y de escritorio ( 2 semanas)
- Capacitación provisto por la compañía ( 2 semanas)
- Creación de accesos y salida a producción ( 1 semana)

En este caso como esta aplicación viene integrada con el paquete Microsoft 365, no tendría costo adicional el uso de la plataforma.

Para la medición de la efectividad se tomarán las interacciones de los colaboradores (comentarios, reacciones, encuestas y repost) esperando que estas superen el 40%. Además se medirá si la comunicación fue efectiva a través de test que se harán sobre temas importantes como lanzamientos, actualizaciones o cambios en los productos. Se hará publicación y se incorporará un test que se aprobará con un 80%.

### *Capacitación en liderazgo coach*

La formación de los líderes en coaching brinda elementos de crecimiento de los mandos medios de una empresa, debido a que las personas comienzan a tener una visión más amplia de lo que significa el desarrollo en el campo personal y profesional. El coach es aquel que a través de la persuasión, consigue que los objetivos se cumplan en tiempo y forma. Además de fomentar el aumento de las competencias de sus equipos y minimizar las debilidades porque lleva a que el colaborador se conozca y desarrolle todo su potencial.

Lozada Viajes necesita de este estilo de liderazgo para mejorar la relación entre la dirección, los responsables de franquicias y el personal operativo, porque si logra que todos los colaboradores se potencien podrán seguir creciendo y desarrollando nuevas estrategias de negocio.

El programa de formación lo llevará adelante Capacitarte que depende de la Universidad de Buenos Aires y brinda un curso de 2 meses de duración cuyo programa esta detallado en el anexo I.

Los objetivos que persigue esta formación son:

- Introducir la temática del Coaching y el Liderazgo, conociendo algunas herramientas que permitan alcanzar el estado deseado y nuevas formas de actuar.
- Conocer en qué consiste el Modelo OSAR.
- Introducir principales herramientas que operan en las relaciones vinculares en las organizaciones.
- Comprender la interrelación existente entre Coaching y Liderazgo de Equipos.

Las acciones que deberán desarrollarse para el dictado son:

1. Elección de la consultora ( 1 semana)
2. Contratación de Capacitarte ( 1 semana)
3. Programación del curso ( 1 semana)
4. Realización de la encuesta de compromiso ( 1 semana)
5. Dictado del programa ( 8 semanas)



6. Evaluación del curso ( 1 semana)

7. Realización de la encuesta de compromiso ( 2 semanas)

Los costos en lo que incurrirá la organización son por cada asistente \$ 3.750 el programa inicialmente lo tomaran los mandos medios del área corporativa que son 10 personas lo que da un total de \$ 37.500.

En cuanto a los recursos necesarios serán computadoras con acceso a internet debido a que sera realizado de manera virtual y acceso a la sala de capacitación donde lo tomarán.

La evaluación se realizará teniendo en cuenta la aprobación de la instancia final de curso de formación. Además se realizará una encuesta de compromiso a los colaboradores antes de la formación y después de la formación esperando un 10% de aumento sobre la encuesta inicial.

### Marco de tiempo de la implementacion

Tabla 1- Diagrama de Gantt

Acciones		Noviembre				Diciembre					Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Implementar una plataforma de comunicación y colaboración 4.0	Adquisición de la licencia	■																												
	Configuración de Microsoft Teams		■																											
	Capacitación			■	■																									
	Lanzamiento					■																								
Creación de red social “Espíritu Lozada”	Desarrollo de la plataforma		■																											
	Capacitación provisto por la compañía			■	■																									
	Creación de accesos y salida a producción					■																								
Capacitación en liderazgo coach	Elección de la consultora					■																								
	Contratación de la consultora						■																							
	Programación del curso							■																						
	Realización de la encuesta de compromiso								■																					
	Dictado del programa																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
	Evaluación del curso																												■	
	Realización de la encuesta de compromiso																												■	■

Fuente: elaboración propia

### *Evaluación del impacto de la implementación*

Se elaborará a continuación el retorno de inversión que permite conocer si un proyecto es rentable teniendo en cuenta el beneficio a obtener y el costo del proyecto

Lozada presentó su último balance en 2018 siendo sus ganancias netas \$ 14.239.286,11, debiendo actualizarse para conocer el nivel de ganancias a 2021 por medio de la información indicada por el INDEC.

Tabla 2 – indexación por inflación y beneficio a obtener

Indexación	Valores
Balance 2018	\$ 14.239.286,11
Inflación 2019 -53,8%	\$ 21.900.022,03
Inflación 2020 - 31,6%	\$ 28.820.428,99
Inflación 2021 – Acumulado septiembre 37 %	\$ 39.483.987,71
Beneficio por obtener 10%	\$ 3.948.398,77

Fuente: Indec (2021)

En cuanto a los costos son los siguientes

Costo de la licencia de Microsoft 365	\$1.099.448,784
Costo de capacitación en liderazgo coach	<u>\$ 37.500</u>
Costo total	\$1.136.948,784

Cálculo del retorno de inversión:

$$(\text{Beneficio} - \text{Costo}) / \text{Costo} \times 100$$

$$(\$ 3.948.398,77 - \$1.136.948,784) \times 100 = 247,28\%$$

$$- \$1.136.948,784$$

El resultado de permite entender que la empresa por cada peso que invierta obtendrá como beneficio 247,28 % haciendo al plan de acción rentable para Lozada Viajes.

## Conclusiones

Las conclusiones que se arriban luego de la presentación del plan de acción presentado a Lozada Viajes, permiten inferir que los problemas detectados en cuanto a la comunicación interna y líderes coach, pueden ser mejorados mediante la utilización de una plataforma de comunicación interna digital, que le permite al franquiciado tener contacto y colaboración en tiempo real con la parte corporativa. Logrando efectividad en la alineación de acciones y solución de problemas. Con respecto a la red social interna, se podrán implementar procesos de mejora continua debido a que la organización conocerá lo que piensan y sienten los colaboradores, como impactan las diferentes acciones y comunicados a través de las reacciones y comentarios. Además, estas acciones al estar acompañadas de la formación de líderes en coaching, llevan a que cada miembro pueda entender cuáles son sus motivaciones, potenciar sus competencias para cumplir con los objetivos planteados y lograr una relación de confianza.

Como aporte a la organización este plan de acción permitirá llegar a todas las personas que trabajan en Lozada Viajes, independientemente del lugar geográfico en el que se encuentren. Fortaleciendo la cultura, el clima y sentido de pertenencia de cada una de ellas debido a que se potencia la participación y la formación de cada integrante de la empresa.

Desde la visión profesional, la comunicación interna mediada por la tecnología es un avance cualitativo y cuantitativo en el modelo de gestión, que permite la comunicación efectiva, aumento de compromiso y de productividad. Por ello es importante realizar la inversión y actualización a los sistemas que ayuden a eficientizar la gestión de los procesos.

### *Recomendaciones*

Se recomienda en relación con el plan propuesto monitorear el uso adecuado de los canales de comunicación e incentivar su uso. Además de generar reuniones con los franquiciados para evaluar los resultados obtenidos.

También la empresa deberá trabajar en la inclusión de un departamento de recursos humanos con la finalidad de profesionalizar sus procesos.

Por último, se aconseja empezar a gestionar el Employer Branding para atraer y retener al mejor talento del mercado.

## Bibliografía

- Cancillería Argentina . (11 de Marzo de 2021). <https://cvigo.cancilleria.gob.ar>. Obtenido de <https://cvigo.cancilleria.gob.ar>: <https://cvigo.cancilleria.gob.ar/es/requisitos-para-el-ingreso-la-argentina-0>
- Canvas. (2021 ). *Lozada Viajes y Turismo, Vision y Valores*.
- Casado Alcade, B. (2013). *Manual de Coaching*. Madrid: CEP .
- Cuenca, J., & Verazzi, J. (2020). *Comunicación interna total*. Barcelona: UOC.
- El economista . (26 de Septiembre de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/economia/previaje-2021-supero-10-mil-millones-primeros-diez-dias-n46438>
- Infobae. (5 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com>. Obtenido de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/05/el-gobierno-preve-permitir-el-ingreso-de-extranjeros-vacunados-con-dos-dosis-para-reactivar-el-turismo/>
- Medir el valor de la colaboración con Microsoft Teams. (2019, July 25). Microsoft.Com. <https://news.microsoft.com/es-es/2019/07/25/medir-el-valor-de-la-colaboracion-con-microsoft-teams>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación*. Madrid: UOC.
- Priotti, M. A. (2019). *Plan Global de Comunicación Interna enfocado a la planificación estratégica* . Córdoba: Universidad Nacional de Villa María .
- Punti, E. (11 de Septiembre de 2021). <https://www.hosteltur.com/>. Obtenido de <https://www.hosteltur.com/>: [https://www.hosteltur.com/146518\\_turismo-de-vacunas-un-arma-de-doble-filo.html](https://www.hosteltur.com/146518_turismo-de-vacunas-un-arma-de-doble-filo.html)
- Ramos Reyes, D., Paredes , M., Teran, P., & Lema , L. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo compas.
- Reyes, J. (2019). *Habla como un líder*. Barcelona: Alienta .

Snow , B. (10 de Agosto de 2020). *https://www.lonelyplanet.es*. Obtenido de <https://www.lonelyplanet.es>: <https://www.lonelyplanet.es/blog/viajes-virtuales-una-gran-forma-de-viajar-por-el-mundo-desde-casa>

Urresti , M., Linne, J., & Basile , D. (2015). *Conexion total: los jovenes y la experiencia social en la era de la comunicacion digital*. Buenos Aires: Aula Taller .

Xifra , Y. (2020). *Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19*. Madrid: Universitat Pompeu Fabra.

## **Anexos**

### *Anexo I – Programa de liderazgo coach*

#### Módulo I. Introducción al Coaching

Coaching. Definición.

Teoría del observador.

Modelos mentales.

Cuerpo, emoción y lenguaje.

Estructura de coherencia.

#### Módulo II. Emociones

Inteligencia Emocional.

Intra e interpersonal.

Autoconocimiento.

Regulación emocional.

Automotivación. Empatía.

Habilidades sociales. Emociones básicas. Emoción y estados de ánimo.

#### Módulo III. Lenguaje

La comunicación. La escucha

El silencio. El habla.

Lenguaje declarativo.

Afirmaciones y declaraciones y juicios.

Declaraciones fundamentales.

La coordinación de acciones.

Columna Izquierda.

Compromiso. Promesa. La confianza.

#### Módulo IV. Coaching y Liderazgo Organizacional

El liderazgo; conceptualizaciones y abordajes actuales de Liderazgo

Liderazgo situacional. Liderazgo resonante y disonante.

Empowerment y Liderazgo.